

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ  
ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА ИМЕНИ А. Н. БЕКЕТОВА**

**Л. А. Белова**

**В. А. Мельман**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ  
ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ**



**Харьков – ХНУГХ – 2013**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ  
ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА ИМЕНИ А. Н. БЕКЕТОВА**

Л. А. Белова  
В. А. Мельман

**ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ»**

(для студентов 5 курса дневной и 6 курса заочной форм обучения  
специальности 7.18010013 – «Управление проектами»)

**Белова Л. А.** Тексты лекций по дисциплине «Профессиональная психология» (для студентов 5 курса дневной и 6 курса заочной форм обучения специальности 7.18010013 – «Управление проектами») / Л. А. Белова, В. А. Мельман; Харьк. нац. ун-т гор. хоз-ва им. А. Н. Бекетова – Х.: ХНУГХ, 2013. – 62 с.

Авторы Л. А. Белова, В. А. Мельман

Тексты лекций составлены в соответствии с программой дисциплины, построенной согласно требованиям кредитно-модульной системы организации учебного процесса.

Рецензент: к.э.н., доц. Г. В. Высоцкая

Утверждено кафедрой управления проектами в городском хозяйстве и строительстве, протокол № 1 от 31 августа 2011 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
<b><i>СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ОСНОВА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</i></b>	<b><i>5</i></b>
1. Теоретические и методологические основы профессиональной психологии .....	5
2. Управленческая деятельность как основа проектной деятельности.....	8
3. Теоретические основы межличностного взаимодействия в проектной команде.....	14
<b><i>СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 1.2. КОМАНДА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И МОТИВАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</i></b>	<b><i>23</i></b>
4. Психологические аспекты межличностной совместимости.....	23
5. Мотивация проектной деятельности.....	29
6. Команда управления проектом.....	41
7. Руководитель команды управления проектом.....	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	61

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Профессиональная психология» отражает психологические аспекты проектной деятельности, а также психические явления, которые реализуются в системе управления проектами и в процессах взаимоотношений и взаимодействий в проектной команде.

Психологические вопросы управления универсальны для любой сферы проектной деятельности, поскольку главным звеном управления является человек, индивидуальные психологические особенности которого остаются постоянными.

**Целью** изучения дисциплины «Профессиональная психология» в рамках специальности 7.18010013 – «Управление проектами» является подготовка специалиста, владеющего знаниями теоретических и практических аспектов психологии проектной и управленческой деятельности.

**Предметом** изучения дисциплины являются психологические основы поведения, деятельности, взаимодействия и общения в команде управления проектом, а также психологические закономерности управленческой и проектной деятельности.

Основными вопросами для изучения в рамках дисциплины «Профессиональная психология» являются:

- личность руководителя, ее развитие и возможности совершенствования;
- формы и способы организации управленческой деятельности с точки зрения ее эффективности;
- коммуникативная составляющая проектной деятельности;
- особенности публичного, социального общения, речь, ораторское искусство;
- конфликты в проектной деятельности, их роль в управлении и способы разрешения;
- закономерности и принципы развития и формирования проектной команды и менеджера проекта.

В данном конспекте лекций достаточно подробно представлены все перечисленные направления «Профессиональной психологии». При этом важно отметить, что в ходе изучения дисциплины необходимо использование дополнительных литературных источников, посвященных теории управления, психологии управления, социальной психологии, управлению проектами, менеджменту, управлению персоналом и т. п.

## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ОСНОВА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# 1. Теоретические и методологические основы профессиональной психологии

- 1.1** Основные понятия профессиональной психологии (ПП).
- 1.2** Междисциплинарный характер ПП.
- 1.3** Проблематика ПП.

**Управление проектами** (*Project Management*) – планирование, координация и контроль работ по проекту для достижения его целей в рамках установленного бюджета и сроков с надлежащим качеством.

Для проектной деятельности важными являются следующие аспекты проектов:

- проекты направлены на достижение конкретных целей;
- проекты включают координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- проекты имеют ограниченную протяженность во времени, с определенными сроками начала и завершения;
- все проекты в определенной степени неповторимы и уникальны.

По оценкам, встречающимся в литературе, проектная система управления дает до 20 % прироста стоимости бизнеса. Этот показатель получен с учетом того, сколько средств теряет средняя компания из-за ошибок в планировании и неэффективного использования ресурсов. Проектный подход предполагает матричную структуру управления в организации (рис. 1.1).

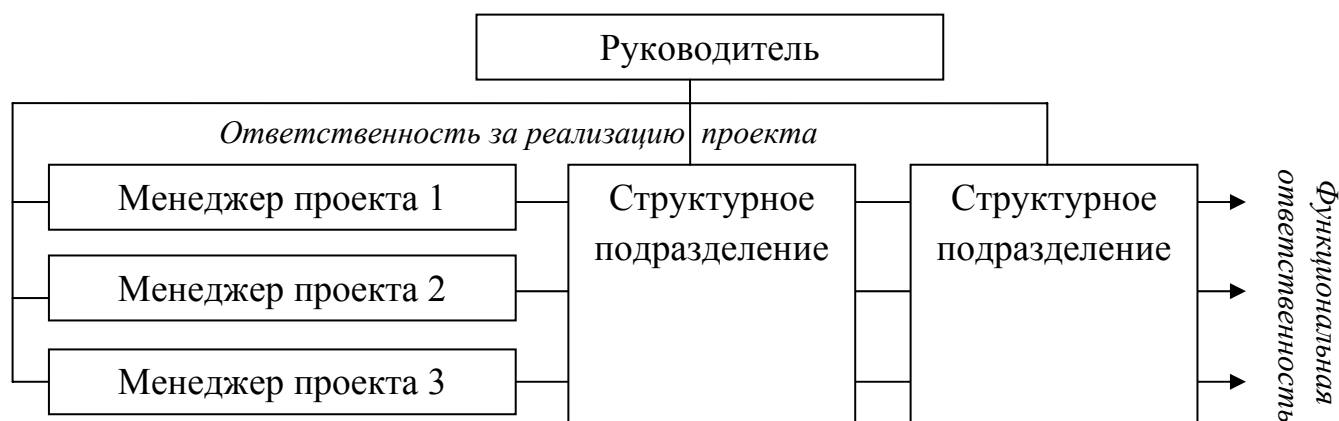


Рис. 1.1 – Матричная структура управления

**Психология управления** – область научного знания о законах и закономерностях взаимодействия людей, включенных в различные группы и организации.

Психология проектной деятельности имеет междисциплинарный характер (рис. 1.2).

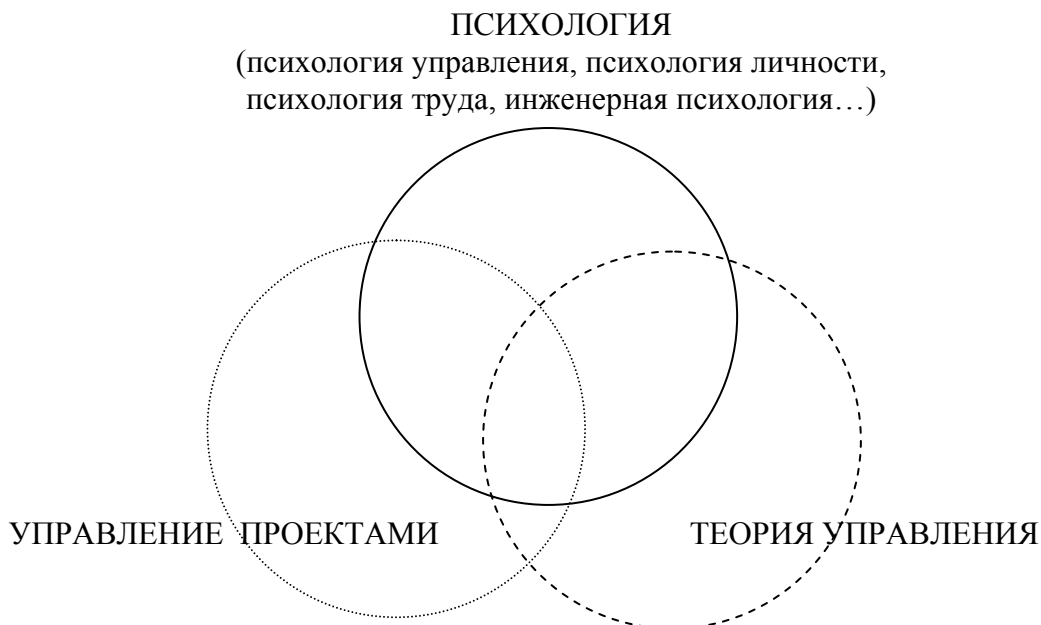


Рис. 1.2 – Междисциплинарный характер психологии проектной деятельности

**Психология проектной деятельности** – дисциплина, изучающая законы и закономерности взаимодействия членов команды проекта в рамках проектной деятельности.

**Профессиональная психология** – отрасль психологии, предметом изучения которой являются психические явления, реализуемые в системах управления проектами и в процессах взаимоотношений и взаимодействий между членами проектной команды.

Психологические вопросы управления универсальны для любой сферы проектной деятельности, поскольку главным звеном управления является человек, индивидуальные психологические особенности которого остаются постоянными.

Возникновение психологии управления неразрывно связано с появлением Школы «человеческих отношений», основателем которой является Элтон Мэйо, а основными представителями Мери Фоллет, Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг и др.

Впервые были сформулированы следующие положения:

1. Человек является существом глубоко социальным.
2. Материальное вознаграждение является не единственно важным.
3. Каждый сотрудник должен найти свой особый интерес в осуществляемой им профессиональной деятельности.

Профессиональная психология (ПП) синтетическая область знания психологии, которая определяется:

- конкретным социальным заказом общества;
- необходимостью сделать управление эффективным;

- желанием максимально использовать «человеческий фактор» в проектной деятельности (без принуждения и давления);
- организовать и оптимизировать систему управления проектами.

### **Проблематика ПП**

1) Личность руководителя, ее развитие и возможности усовершенствования:

- изучается личность менеджера проекта, черты и особенности, которые позволяют оптимизировать и усилить процессы управления, т. е. моделируется личность «сильного руководителя»;
- изучается и практически формируется проекция черт личности менеджера проекта на личности членов проектной команды;
- изучая личность менеджера проекта, ПП не только сравнивает, анализирует факты и особенности, а позволяет целенаправленно развивать в качества эффективного управляющего, лидера.

2) Формы и способы организации управленческой деятельности с точки зрения ее эффективности:

- проектная деятельность организует деятельность команды и окружения проекта, определяет как производственные, так и управленческие задачи;
- проектная деятельность строится по правилам, которые исследуются психологией управления;
- эффективное управление повышает уровень упорядоченности и, наоборот, неэффективное – снижает;
- эффективно работающий менеджер проекта знает основные компоненты проектной деятельности, постоянно рефлексирова, анализирует собственную деятельность, что дает возможность при необходимости компенсировать недостаточно развитые управленческие способности.

3) Коммуникативная составляющая проектной деятельности.

Коммуникативные качества менеджера проекта развиваются в профессиональной деятельности, поэтому необходимо их целенаправленное формирование:

- формирование и мониторинг связи управления и общения;
- формирование коммуникативной культуры и навыков менеджера проекта;
- ведение переговоров и другие формы взаимодействия в процессе реализации проекта;
- публичное, социальное общение, речь, ораторское искусство и прочее.

4) Конфликты в проектной деятельности, их роль в управлении и способы разрешения:

- конфликты, типология конфликтов;
- причины и фазы конфликтов;
- предупреждение, предотвращение деструктивных конфликтов;
- конфликты и эмоциональная сфера личности.

5) Закономерности и принципы развития и формирования проектной команды и менеджера проекта.



## **Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте и объясните основные понятия профессиональной психологии.
2. Объясните характер коммуникаций при матричной структуре управления.
3. Охарактеризуйте междисциплинарный характер профессиональной психологии.
4. Докажите универсальность психологических знаний в различных проектах.
5. Укажите основные направления исследований в профессиональной психологии.

## **2. Управленческая деятельность как основа проектной деятельности**

- 2.1** Деятельность как основная категория психологии.
- 2.2** Особенности и классификация управленческой деятельности.
- 2.3** Методы управления в проектной деятельности.

Деятельность является основной психологической категорией.

**Деятельность** – форма активного отношения субъекта к действительности, направленная на достижение сознательно поставленной цели, связанная с удовлетворением потребностей и интересов, детерминированная социальным содержанием.

В данном определении подчеркивается, что:

- во-первых, деятельность человека носит сознательный характер – человек осознает цели своей активности и способы их достижений. Он планирует достижение цели и предвидит результаты;
- во-вторых, деятельность человека связана с изготовлением, употреблением и хранением орудий труда (включая самые совершенные);
- в-третьих, деятельность человека носит общественный характер, она осуществляется, как правило, в группе, по социальным законам и в ее процессе человек вступает в сложные социальные взаимодействия с другими людьми.

Любая деятельность имеет две стороны – **внешнюю** (наблюдаемую, видимую, эксплицитную) и **внутреннюю** (скрытую от прямого наблюдения, имплицитную), объективную и субъективную.

Внешняя сторона деятельности раскрыта гораздо лучше и является предметом изучения теории управления.

Внутренняя деятельность составляет предмет психологического изучения деятельности.

Важным является **принцип единства психики и деятельности** согласно которому внешние и внутренние компоненты деятельности представляют собой

целостную систему, они взаимоопределяют друг друга и находятся в определенном соподчинении.

**Внешняя характеристика деятельности** охватывается понятиями:

- субъекта и объекта деятельности;
- предмета деятельности – совокупности вещей, процессов, явлений, которыми оперирует субъект в процессе деятельности;
- средства деятельности – совокупность орудий воздействия на предмет деятельности;
- условия деятельности – определяются системой социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности.

**Внутренняя характеристика деятельности** определяется системой процессов и механизмов ее психической регуляции, структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Основными *психологическими свойствами деятельности* являются активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее строения.

**Структурные компоненты деятельности:** цель, мотивация, информационные отношения, план, принятие решений, программа, индивидуально-психологические характеристики субъекта, психологические особенности объекта управления, психические процессы (познавательные, эмоциональные, регулятивные), психологические механизмы контроля, коррекции, осознание и регуляцию и другие.

Существуют различные основания для **классификации деятельности** на виды:

- по характеру выполняемых функций деятельность может быть ориентировочной, исполнительской, сличения и контроля;
- по доминированию психических компонентов – познавательная, эмоциональная, волевая;
- по уровню организации и результатам – игра, ученье, труд;
- по предметной сфере труда – трудовые профессии и специальности;
- по специфике содержания – интеллектуальная и физическая;
- по специфике предмета деятельности – «субъектно – объектные» виды – предметом деятельности является материальный объект и «субъектно – субъектные» – предметом взаимодействия являются люди;
- по условиям осуществления – деятельность нормальная и экстремальная; и другие виды деятельности.

### **Особенности управленческой деятельности**

1) Эффективность управленческой деятельности (УД) тем выше, чем в большей степени она концентрируется вокруг неисполнительских функций и освобождается от исполнительского труда.

2) УД специфична по своему предмету. Она относится к субъектно – субъектному виду деятельности. Между множественными субъектами складываются закономерные социально-психологические отношения, составляющие важный фактор специфики управления.

3) УД специфична по своему процессу. Ее суть – организация деятельности других людей, своеобразная «деятельность по организации деятельности» – деятельности второго порядка.

4) По содержанию УД представляет реализацию универсальных управленческих функций организации, планирования, мотивации, контроля, принятия решений и других.

5) УД принадлежит к особому типу систем – социотехнические системы, которые обеспечивают эффективное функционирование некоторой организационной системы. В такой деятельности реализуются два аспекта управления, связанные с технологическим процессом функционирования управляемой системы и с межличностным взаимодействием субъектов управления.

6) УД специфична по организационному статусу ее субъекта – руководителя, который характеризуется двойственностью. Руководитель одновременно является членом организации (проектной команды) и не является им.

7) УД специфична по условиям реализации:

а) внешняя специфика условий УД:

- жесткие, лимитированные временные ограничения;
- частичная, а иногда значительная информационная неопределенность;
- высокая ответственности за конечные результаты деятельности;
- нерегламентированность, нехватка и поиск ресурсов деятельности;
- экстремальные и стрессовые ситуации и пр.

б) Внутренняя специфика условий УД:

- необходимость одновременного выполнения комплекса различных действий и решения многих задач;
- противоречивость нормативных предписаний, их неопределенность, а иногда отсутствие;
- часто встречающаяся неполноценность оценочных критериев эффективности деятельности;
- множественная соподчиненность руководителей различного уровня в рамках одной управляемой системы;
- низкий уровень алгоритмизованности УД и другие.

Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в совокупности комплекс психологических особенностей деятельности управления, выделяющих ее в особый тип профессиональной управленческой деятельности.

**Черты руководителя, обусловленные его организационным статусом:**

- руководитель имеет двойную принадлежность, одновременно входя в структуру организации и органа управления более высокого порядка;
- руководитель ответственен за функционирование организации в целом, а не какой-либо ее составной части;

- статус руководителя сопряжен с большими возможностями влияния на деятельность в целом, чем с позиции других членов организации;
- существует личностная проекция руководителя на процесс управления. Чем более высок статус руководителя в иерархии УД, тем более значима такая проекция.

Выделяют следующие уровни УД:

- **Технический уровень** – осуществляется управление низовыми звеньями организации. Здесь руководитель находится непосредственно над исполнителями, осуществляющими неуправленческие виды деятельности. К ним относятся руководители низового звена, «младшие начальники», мастера на производстве, операционные руководители, заведующие отделами и прочие.
- **Управленческий уровень** – осуществляется управление среднего звена, где контролируется и координируется деятельность руководителей низшего звена. Примером такого уровня руководства может служить деятельность начальника цеха на производстве, декана в университете, директора филиала.
- **Институциональный уровень** – это уровень управления высшего звена, осуществляющее управление крупными производственными предприятиями, социальными, государственными организациями.

Профессиональная УД обладает следующими характеристиками:

- **управленческой техникой** – совокупностью конкретных умений и навыков решения управленческих задач;
- **управленческой культурой** – системой организации деятельности и деятельности других людей, в которой наиболее полно раскрываются способности и творческий потенциал каждого работника организации или другого социального объединения;
- **управленческое искусство** – предполагает творческое использование управленческих умений и навыков в нестандартных и нетипичных ситуациях (в неопределенности).

**Методы управления** – совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей.

Метод управления характеризует законченный акт воздействия на объект управления.

Различают следующие методы управления:

- административно-правовые;
- экономические;
- социально-психологические.

**Административно-правовые методы** являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий.

Различают пять основных способов административно-правового воздействия:

- организационное воздействие (основано на следующих документах: устав, организационная структура, штатное расписание и т. п.);
- распорядительное воздействие (к числу распорядительных воздействий относят приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения);
- дисциплинарная ответственность и взыскания (за совершение дисциплинарного проступка, т. е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям);
- материальная ответственность и взыскания (материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия);
- административная ответственность и взыскания (применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях, к ним относятся предупреждение, административный штраф, лишение специального права, дисквалификация и т. п.)

Уголовная ответственность вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно опасные деяния в виде активных противоправных действий. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на законных основаниях. Меры уголовной ответственности соответствуют характеру преступления. Наиболее часто встречающиеся в практике служб управления персоналом факты из числа уголовных преступлений связаны с посягательствами на личность и на собственность, к ним относятся:

- превышение власти и полномочий (мелкие хищения имущества, клевета, оскорбление, преследование за критику);
- самоуправство (злоупотребление служебным положением, халатность, получение или дача взятки, должностной подлог);
- нарушения законов о труде (увольнение беременной женщины или кормящей матери, похищение или подделка документов).

**Экономические методы** – являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются следующие: хозяйственный расчет, материальное стимулирование, участие в прибыли через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации. Примеры: удержания с заработной платы, стимулирующие выплаты, гарантии и компенсации, премия, материальная помощь, материальные льготы и привилегии, ценные бумаги и т. п.

**Социально-психологические методы** – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.

По масштабам и способам воздействия их можно разделить на:

- социальные, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия;
- психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Социальные методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социальных методов управления относят социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Психологические методы управления играют важную роль в работе с персоналом и направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

Способы психологического воздействия – внушение, убеждение, подражание (личный пример), вовлечение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, моральное поощрение, намек, похвала, совет и т. п.

Комплексное решение проблем организации требует учитывать, что в ее состав входят следующие факторы:

- факторы, определяющие социально-психологическую структуру организации (персонал с совокупностью индивидуальных способностей, интересов, мотивов поведения, неформальных отношений и т. п.);
- факторы производственной структуры (предметы и орудия труда, технологические нормативы и т.д.).

Целевой задачей теории управления является изучение влияния индивидуального и группового поведения на функционирование организации.

Психология изучает и прогнозирует поведение индивида, возможности изменения поведения личности, выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям или поступкам людей. Современная психология делает акцент на приемы восприятия, обучения и тренировки, выявление потребностей и разработку мотивационных методов, оценку степени удовлетворенности работой, психологические аспекты процессов принятия решений.

Вопросы причинно-следственных связей в групповой деятельности персонала изучает социальная психология. Для оценки эффективности групповой деятельности исключительно важным является анализ изменений позиций людей, форм коммуникаций, путей удовлетворения индивидуальных потребностей через групповую деятельность.

**Психологическое планирование** является новым направлением в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива (проектной команды).

Оно включает: постановку целей развития и разработку критериев эффективности производственной деятельности, обоснование психологических нормативов, создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов.

**Результатами психологического планирования являются:**

- формирование подразделений (проектных команд) с учетом психологической совместимости сотрудников;
- создание комфортного социально-психологического климата в проектной команде;
- формирование личной мотивации членов команды проекты исходя из философии организации и целей проекта;
- минимизация межличностных конфликтов;
- разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации;
- рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации проектной команды (персонала);
- формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Дайте определение понятию «деятельность» и поясните его.
2. Охарактеризуйте внешнюю и внутреннюю специфику управленческой деятельности.
3. Укажите структурные компоненты деятельности.
4. Охарактеризуйте основные методы управления.
5. Укажите основные результаты психологического планирования.

## **3. Теоретические основы межличностного взаимодействия в проектной команде**

- 3.1 Личность и основные теории межличностного взаимодействия.
- 3.2 Теория бихевиоризма и теория обмена.
- 3.3 Теория символического интеракционизма.
- 3.4 Психоаналитическая теория.
- 3.5 Теория транзактного анализа.
- 3.6 Когнитивный подход.
- 3.7 Теория конфликтов.

**Личность** – система социально значимых качеств индивида, мера овладения им социальными ценностями и его способность к реализации этих ценностей.

**Личность** – относительно устойчивая система поведения индивида, построенная на основе включенности в социальный контекст.

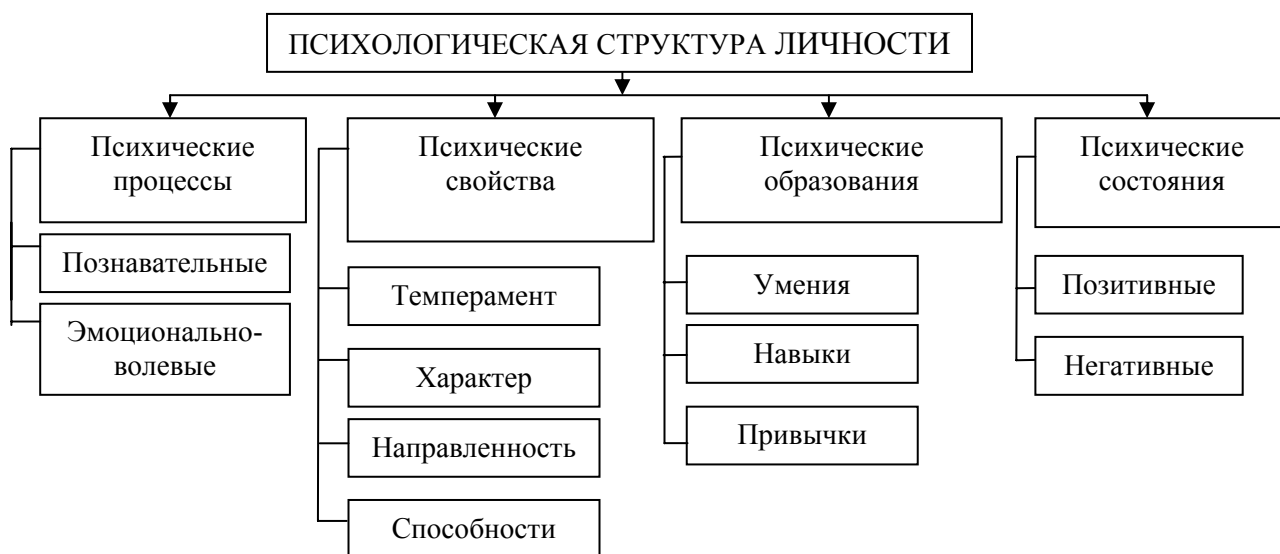


Рис. 3.1 – Компоненты психологической структуры личности

Базовой потребностью людей является социальная потребность, или потребность в принадлежности к группе, в присоединении (т. е. контакты с другими людьми и продолжительные тесные взаимоотношения, гарантирующие позитивные переживания и результаты).

Данная потребность обусловлена биологически-социальными причинами, она способствует выживанию человека. Наши предки были связаны круговой порукой, обеспечивающей групповое выживание.

**Взаимодействие** – это действия индивидов, направленные друг на друга, совокупность способов, применяемых человеком для достижения определенных целей или решения практических задач.

Существуют два основных уровня исследования социального взаимодействия: *микроуровень* и *макроуровень*.

Взаимодействие людей друг с другом, в парах, в малых группах. Межличностная интеракция изучается также на **микроуровне**.

**Макроуровень** социального взаимодействия включает крупные общественные структуры, основные институты общества: религию, семью, экономику.

**Социальная связь** – это зависимость людей, реализованная через социальное взаимодействие, осуществляемое с ориентацией на других людей, с ожиданием соответствующего ответного действия партнера.

В социальной связи можно выделить: **субъекты связи** (двое или более людей); **предмет связи** (по поводу чего осуществляется связь) и формы регулирования взаимоотношений.



Прекращение связи может происходить при изменении или утрате предмета связи или если участники связи не согласны с формами регулирования.

Социальная связь может выступать в виде:

- социального контакта (связь между людьми является поверхностной, мимолетной, партнер по контакту может быть легко заменен другим человеком);
- взаимодействия (систематические, регулярные взаимодействия партнеров, целью взаимодействий является вызов вполне определенной ответной реакции со стороны партнера, причем ответная реакция порождает новую реакцию воздействующего);
- социальных отношений – это устойчивая система взаимодействия между партнерами, имеющая самовозобновляющийся характер.

Контакт двух и более людей может принимать различные **формы**:

- 1) простое соприсутствие,
- 2) обмен информацией,
- 3) совместная деятельность,
- 4) равная обоюдная или асимметричная активность, причем активность может быть разного типа: социальное влияние, сотрудничество, соперничество, манипуляция, конфликт и т. п.

### **Теория бихевиоризма и теория обмена**

Джон Уотсон сформулировал кредо бихевиоризма: «Предметом психологии является поведение людей». Образовано название – от англ. *behavior* – поведение (бихевиоризм можно перевести как **поведенческая психология**).

**Личность человека** – совокупность поведенческих реакций, присущих данному человеку. Та или иная поведенческая реакция возникает на определенный стимул, ситуацию.

**Формула «стимул – реакция»** (S – R) является ведущей в бихевиоризме.

Человек в концепции бихевиоризма понимается прежде всего как реагирующее, действующее, обучающееся существо, запрограммированное на те или иные реакции, действия, поведение. Изменяя стимулы и подкрепления, можно программировать человека на требуемое поведение.

Б. Ф. Скиннер утверждал, что если строить определение человека на его видимом поведении, то вовсе не требуется ломать голову над пониманием его внутренних процессов.

**Личность** – набор поведенческих шаблонов. Различные ситуации вызывают различную реакцию. Реакция же индивида зависит от предыдущего опыта и генетической истории и окружения.

Скиннер не рассматривал людей как творческих и деятельных натур.

На основе концепции бихевиоризма была сформирована **теория обмена** (Хоманс, Дойч, Блуа, Тиббо), основные положения которой заключаются в следующем:

1. Люди взаимодействуют, обмениваясь друг с другом информацией, благами.
2. Если человек получает нужные блага от взаимодействия, то контакт продолжается.

3. Человек стремится к «максимуму выигрыша» (сумма благ должна превышать сумму издержек, причем так, чтобы другой человек не извлек больше пользы).

4. Закон агрессии – если человек не получает вознаграждения, на которое рассчитывал, то агрессия становится для него ценнее взаимодействия.

5. «Закон насыщения» – чем чаще человек получал некое вознаграждение, тем менее ценным будет для него повторение этой награды.

6. «Принцип наименьшего интереса» – человек, который менее заинтересован в продолжении социальной ситуации обмена и общения, обладает большей способностью диктовать свои условия обмена, получает власть.

7. «Принцип монополии»: если человек обладает монопольным правом на некое вознаграждение, которое хотят получить другие участники обмена, то он навязывает им свою волю – отношения власти.

8. Люди стремятся к симметричному обмену, чтобы награды участников были пропорциональны затратам.

### **Теория символического интеракционизма**

От англ. *interaction* – взаимодействие.

Основные положения:

1. Люди наблюдают, осмысливают намерения друг друга, ставят себя на место другого человека, приспособливают свое поведение к ожиданиям и действиям других людей.

2. Люди реализуют социальные ожидания друг друга, нормы поведения, права и обязанности своей социальной роли.

3. Люди реализуют свои социальные роли через «подражание» в детстве, через «исполнение» и через «выбор» тех ролей и групп, где человека ценят.

4. Общество через нормы, ценности, стандарты поведения как бы устанавливает определенный *набор социальных характеристик*, которыми должен обладать любой участник общественной жизни, независимо от его индивидуальных особенностей.

### **Психоаналитическая теория**

Психоаналитическая теория З. Фрейда показывает, что в процессе взаимодействия людей воспроизводится их детский опыт и люди невольно применяют те понятия, которые усвоили в раннем детстве.

Основные положения:

1. Взаимодействия людей во многом определяются не столько сознательными желаниями и мыслями, сколько бессознательными процессами их психики, их бессознательными комплексами.

2. Бессознательное представляет собой хранилище инстинктивных побуждений плюс эмоции и воспоминания, которые настолько угрожают сознанию, что были подавлены и вытеснены в область бессознательного.

3. Именно бессознательное определяет повседневное функционирование человека, хотя он этого и не осознает.

4. Психоаналитическая теория включает теорию психосексуального развития личности, типологию личности.

Фрейд сформулировал психологическую концепцию, согласно которой психика, личность человека состоит из 3 структур, уровней: «Ид» (Оно), «Эго» (Я), «Суперэго» (Сверх-Я) (рис. 3.2).

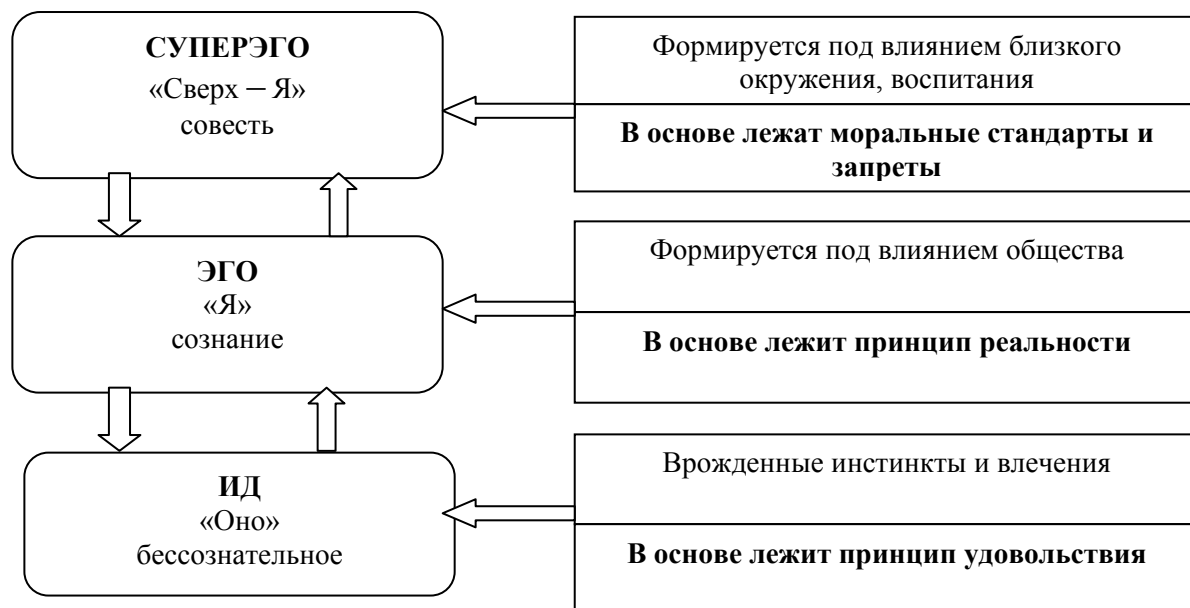


Рис. 3.2 – Компоненты психологической структуры личности

«Ид» – бессознательная часть психики. Подчиняется принципу удовольствия, т. е. удовольствие и счастье – главные цели в жизни человека.

«Эго» – сознательная часть психики. Сознание находится в постоянном конфликте с «Ид», т. к. уровень сознания формируется под влиянием общества.

«Суперэго» является носителем моральных стандартов. Эта часть личности выполняет роль критика, цензора, совести.

Если «Я» примет решение или совершит действие в угоду «Оно», но в противовес «Сверх-Я», то личность испытывает наказание в виде чувства вины, стыда, укоров совести.

Для спасения от конфликта между «Я» и «Оно» применяются **средства психологической защиты (защитные механизмы)**:

**Вытеснение желаний** – произвольное удаление неприятных или недозволенных желаний, мыслей, чувств в область бессознательного.

**Отрицание** – уход в фантазию, отрицание какого-либо события как «неправды».

**Рационализация** – бессознательная попытка оправдать, объяснить свое неправильное или абсурдное поведение, построение приемлемых, логичных обоснований, аргументов для объяснения и оправдания неприемлемых форм поведения.

**Инверсия, или противодействие** – подмена действия, мысли, чувств, отвечающих подлинному желанию, на диаметрально противоположное поведение.

**Проекция** – бессознательная попытка избавиться от навязчивого желания, идеи, приписав ее другому лицу, приписывание другому человеку своих собственных качеств, мыслей, чувств, т. е. «отдаление угрозы от себя».

**Замещение** – проявление эмоционального импульса переадресовывается от более угрожающего объекта или личности к менее угрожающему.

**Изоляция** – отделение угрожающей части ситуации от остальной психической сферы, что может привести к раздвоению личности.

**Регрессия** – возвращение на более ранний, примитивный способ реагирования (например, человек оправдывает свои поступки с позиции мышления ребенка).

Все люди в какой-то степени используют защитные механизмы, и это становится нежелательным в том случае, если люди чрезмерно на них полагаются, когда они искажают картину потребностей, страхов, стремлений.

**Все защитные механизмы обладают общими свойствами:**

- действуют на неосознаваемом уровне, и поэтому являются средствами самообмана;

- искажают, отрицают или фальсифицируют восприятие реальности, чтобы сделать тревогу менее угрожающей для человека.

С точки зрения психоаналитической теории, при взаимодействии людей воспроизводится их детский опыт: подчиняются лидерам группы подобно тому, как подчинялись в детстве отцу, конфликтуют с людьми, если в детстве протестовали против власти родителей.

### **Теория транзактного анализа**

Создателем этого метода психотерапии является американский психиатр Э. Берн.

Согласно его концепции, человек запрограммирован «ранними решениями» в отношении жизненной позиции. Он проживает свою жизнь по «сценарию», написанному при активном участии его близких, прежде всего родителей, принимает решения в настоящем, основанные на стереотипах, которые когда-то были необходимы для его психологического выживания, но теперь чаще всего бесполезны.

Состояния Я или его-состояния: Родитель, Взрослый и Ребенок. По Берну, люди переходят из одного состояния в другое с различной степенью легкости.

Все Я – состояния необходимы для жизни.

**Ребенок** – источник наших желаний, влечений, потребностей.

Это эмотивное начало в человеке, которое может проявляться в двух видах. Естественный Ребенок включает все импульсы, присущие ребенку: доверчивость, нежность, непосредственность, любопытство, творческую увлеченность, изобретательность. Благодаря этим чертам Естественный Ребенок приобретает большую ценность, независимо от возраста человека: он придает человеку обаяние и теплоту. Здесь радость, интуиция, творчество, фантазия, любознательность, спонтанная активность. При этом, здесь же и страхи, капризы, недовольство. Кроме того, в Ребенке – вся психическая энергия.

**Взрослый** – необходим для выживания. Я – состояние – это способность индивида объективно оценивать действительность по информации, полученной в результате собственного опыта, и на основе этого принимать независимые, адекватные ситуации решения. Ребенок хочет – Взрослый выполняет. Взрослый переходит улицу, карабкается в горы, производит впечатление, добывает пищу,

строит жилище, шьет одежду и т. п. Взрослый контролирует действия Родителя и Ребенка.

**Родитель** – это информация, полученная в детстве от родителей и других авторитетных лиц; это наставления, поучения, правила поведения, социальные нормы, запреты – информация из категории «как нужно и как нельзя вести себя».

При взаимодействиях (транзакциях) людей могут включаться различные Я – состояния. Различают дополнительные, перекрестные и скрытые транзакции. Дополнительными называются транзакции, соответствующие ожиданиям контактирующих людей и отвечающие здоровым человеческим отношениям.

Такие взаимодействия не конфликтогенны и могут продолжаться неограниченное время. Конфликтогенной способностью обладают перекрестные транзакции. В этих случаях на стимул дается неожиданная реакция, активизируется неподходящее Я – состояние.

В процессе общения необходимо увидеть, на какой позиции находится ваш партнер, и знать, в какое Ваше Я – состояние направлен коммуникативный стимул.

Ваш ответ должен стать параллельным. Перекрещивающиеся транзакции чаще всего приводят к конфликтным ситуациям.

Формы взаимодействия с точки зрения теории транзактного анализа:

1. Ритуалы.
2. Операции.
3. Времяпровождение.
4. Игры-манипуляции.
5. Уход.
6. Соревнование.
7. Конфликт.

### **Теория аттракции**

**Аттракция** (от англ. *attraction* – притяжение, тяготение) – установка на другого человека обуславливает интерес людей друг к другу. В соответствии с ней индивид вовлекается в совместную деятельность.

Устойчивое взаимодействие людей может быть обусловлено появлением **взаимной симпатии, аттракции**.

Факторы, которые способствуют формированию аттракции (привязанности, симпатии):

**1. Физическая привлекательность** (мужчины склонны любить женщин за внешность, но и женщинам нравятся привлекательные мужчины.)

**2. Феномен «ровни»** (люди склонны выбирать себе друзей и особенно вступать в брак с теми, кто является им ровней не только по интеллектуальному уровню, но и по уровню привлекательности). В парах, где привлекательность была различной, обычно менее привлекательный имеет компенсирующее качество. Чем привлекательнее человек, тем вероятнее приписывание ему положительных личностных качеств (это стереотип физической привлекательности – что красиво, то и хорошо; люди неосознанно считают, что при прочих равных условиях более красивые являются счастливее, сексуальнее, общительнее, умнее и удачливее, хотя не честнее или заботливее по отношению к другим людям; более привлекательные люди имеют более престижную работу, больше зарабатывают).

**3. Частота взаимных социальных контактов, близость** – географическое соседство (большинство людей вступают в дружбу и брак с теми, кто живет по соседству, учился в одном классе, работает в одной фирме, т. е. с теми, кто жил, учился, работал неподалеку; близость людям позволяет часто встречаться, открывать друг в друге черты сходства, обмениваться знаками внимания).

**4. Сходство психоэнергетических характеристик** двух людей (на неосознаваемом уровне) обуславливает более легкое и комфортное взаимодействие людей, появление на психологическом уровне чувства симпатии друг к другу.

**5. Отрицательно на аттракцию может влиять «эффект контраста»** – например, мужчинам, только что разглядывавшим красивых девушек в журналах, обычные женщины и их жены кажутся менее привлекательными.

**6. Сходство социального происхождения, сходство интересов, взглядов** важно для установления отношений («Мы любим тех, кто похож на нас и делает то же, что и мы», – указывал Аристотель); а для продолжения отношений между людьми необходимы взаимодополнение, компетентность в области, близкой нашим интересам. Нам нравятся те, кому мы нравимся; если чувство собственного достоинства человека было уязвлено какой-то предыдущей ситуацией, то ему в более значительной степени понравится новый знакомый, доброжелательно уделяющий ему внимание (это помогает объяснить, почему иногда люди так страстно влюбляются после того, как их ранее другой отверг, затронув тем самым их самолюбие).

**7. Вознаграждающая теория привлекательности:** теория, согласно которой нам нравятся те люди, чье поведение нам выгодно, или те, с кем мы связываем выгодные нам события.

**8. Принцип взаимовыгодного обмена** или равного участия: то, что партнеры получают от взаимоотношений, должно быть пропорционально вкладу каждого из них.

### **Когнитивный подход**

Человек контактирует с другим человеком, осознает этого другого, себя и ситуацию, в которой идет контакт, причем не сами по себе стимулы определяют поведение человека, а то, как он их воспринимает.

С точки зрения балансных теорий (Фр. Хайдер, Ньюком) поведение человека, его отношение к какому-либо объекту зависит от межличностных отношений с собеседником.

Выделяется три элемента:

**Р** – человек, глазами которого ситуация рассматривается,

**О** – другой человек (собеседник),

**Х** – объект, с которым **О** – собеседник связан.

**Р–О–Х** – характер взаимоотношения.

### **Теория конфликтов**

Теория конфликтов рассматривает конфликт как источник общественного развития.

Движущая сила развития взаимодействия людей – **конкуренция** (Р. Парк).

Конкуренция может принимать различные формы:

**соревнование ⇒ конфликт ⇒ приспособление ⇒ ассимиляция**

Ассимиляция – процесс интеграции внешних объектов (людей, предметов, идей, ценностей) и бессознательных содержаний в сознание.

**Начало конфликта** связано, по меньшей мере, с тремя условиями:

- 1) первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику;
- 2) второй участник сознает, что эти действия направлены против него;
- 3) второй участник в ответ предпринимает активные действия против инициатора конфликта.

**Конфликт** – это такое взаимодействие двух сторон, когда достижение целей одной стороны препятствует достижению целей другой, возникает конкуренция и соперничество как объективная ситуация конфликта. При этом наблюдается эмоциональное неприятие другого человека и тенденция к конкурентному взаимодействию людей. (М. Дойч)

Конфликты могут выполнять позитивную, конструктивную функцию:

1. Способствует определенному движению вперед, предотвращает застой.
2. В процессе конфликта происходит объективация источника разногласия и возможно его разрешение, находятся средства решения будущих конфликтов.
3. Конфликт – это отрицание старых, «отживших» отношений, что приводит к формированию новых отношений, коррекции взаимодействия.
4. В конфликте снимается внутренняя напряженность, разряжаются агрессивные чувства, фрустрации, неврозы.
5. Конфликт – способ самоутверждения личности.
6. Внутригрупповой конфликт в проектной деятельности создает необходимый уровень напряженности, нужный для творческой активности.
7. Межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы, т. к. необходимость решения конфликта приводит к кооперации, вовлечению членов группы в общую жизнь.

**Основные конфликтогены:** стремление к превосходству; проявление агрессивности; проявление эгоизма.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Охарактеризуйте понятие «личность» и компоненты психологической структуры личности.
2. Поясните понятия «социальный контакт», «социальная связь».
3. Укажите основные положения теории бихевиоризма и теории обмена.
4. Сформулируйте основные положения психоаналитической теории.
5. Укажите основные компоненты структуры психики с точки зрения психоаналитической теории.
6. Назовите и охарактеризуйте основные защитные механизмы личности.
7. Укажите факторы, которые способствуют формированию аттракции.
8. Поясните теорию конфликтов.

## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 1.2. КОМАНДА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И МОТИВАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 4. Психологические аспекты межличностной совместимости

- 4.1 Психологическая природа межличностной совместимости.
- 4.2 Конфликты в команде управления проектом.
- 4.3 Формы социального контакта.
- 4.4 Социально-психологические феномены влияния.
- 4.5 Социально-психологические установки.

**Общение** – это процесс взаимодействия между людьми, заключающийся в обмене информацией, а также в восприятии и понимании партнерами друг друга.

Эффективность общения определяется многими факторами (рис. 4.1). Одни из них управляемы и поэтому могут специально организовываться для того, чтобы цель общения была достигнута с наибольшей вероятностью. Другие факторы неуправляемы, по крайней мере в момент общения, и поэтому должны лишь учитываться при построении стратегии и тактики общения.

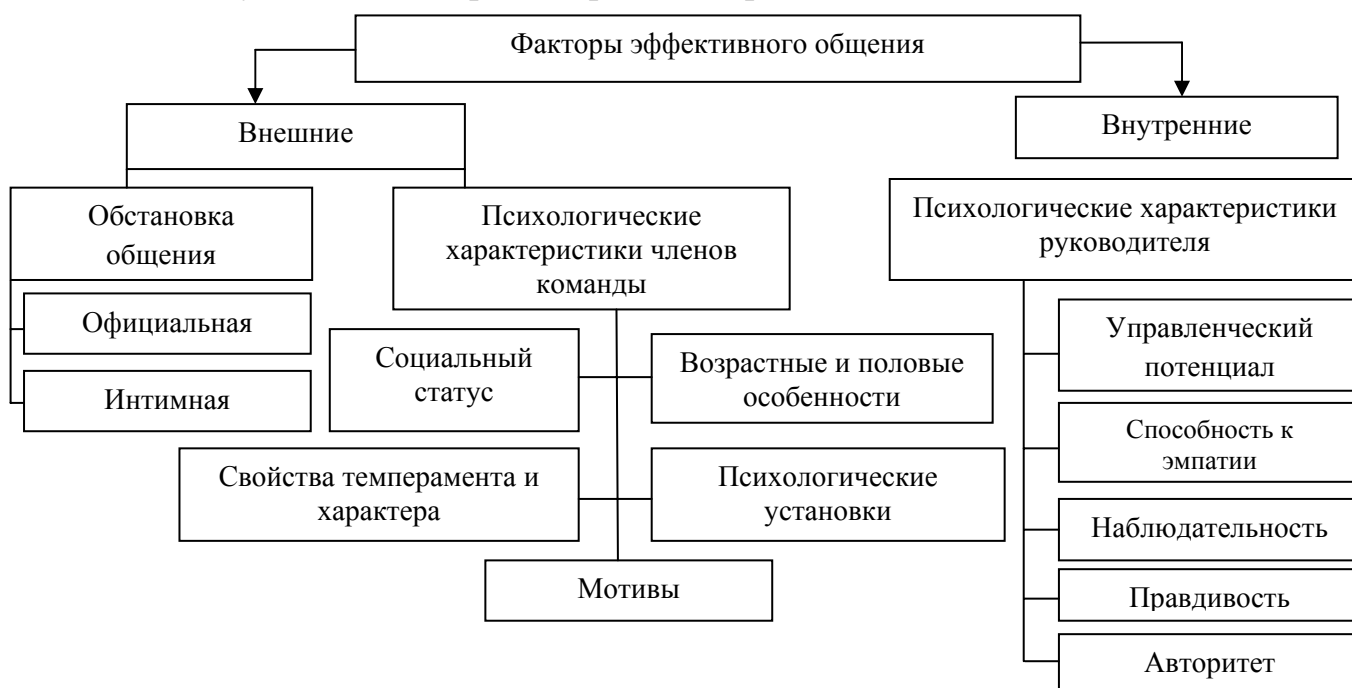


Рис. 4.1 – Факторы, обуславливающие эффективное взаимодействие

Эффективность общения зависит от имеющихся у людей межличностных установок, их возрастных и половых характеристик, морально-политического облика (убеждения, мировоззрения, идеалы, отношение к природе, к труду, учению, культуре, к другим людям и самому себе), уровня интеллектуального развития, интересов, склонностей, степени внушаемости, коммуникабельности, т. е. легкости установления контактов с другими людьми.



Для эффективного общения имеют значения и другие особенности личности, которые подробно рассмотрены в разделе 3.

Бесконфликтных организаций не существует. Чем более активна организация, тем чаще в ее деятельности имеются основания для больших и малых конфликтов.

Конфликты встречаются чаще в организациях с прогрессивной структурой, например, матричного типа.

Понимать истоки конфликтов и уметь управлять их течением и разрешением – неотъемлемое умение руководителя.

**Конфликт** – отсутствие согласия между двумя и более сторонами, лицами или группами.

**Конфликт** – активное противоборство, сопровождающееся расширением круга участников, проблем, интересов.

**Конфликт** происходит тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей.

**Конфликт** есть процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

Существуют два подхода к определению конфликта в организации.

**Первый подход.** Конфликт определяется как столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие.

Сторонники первого подхода рекомендуют гасить конфликты.

**Второй подход.** Конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия.

Сторонники второго подхода считают, что блокада конфликта хуже самого конфликта.

### **Типология конфликтов**

Конструктивные (функциональные) конфликты – способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений.

Деструктивные (дисфункциональные) – препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений.

Расширенный конфликт приводит к переходу от различия точек зрения к различиям в отношениях.

Всеобщий конфликт – вовлечены все работники.

### **Причины конфликтов**

- Неопределенность в технологии.
- Многоначалие.
- У руководителя слишком много подчиненных.
- Порочный круг в управлении, когда власть, ответственность, средства, функции нечетко распределены среди сотрудников.

### **Технологии разрешения конфликтов**

Технологию разрешения конфликтов можно разделить на четыре этапа.

**Первый этап.** Изучение параметров конфликта:

- исследование степени остроты конфликта;
- определение стадии развития конфликта;
- определение основных действующих сил;

– выявление стереотипов восприятия и механизмов конфликтного поведения.

**Второй этап.** Оценка конфликта:

- установить его действительных участников;
- изучить их характеристики;
- выявить их отношения в предконфликтной фазе;
- выявить главные различия интересов, которые привели к конфликту;
- узнать намерения участников и приемлемые для них способы преодоления конфликта;
- разобраться во всех возможных путях преодоления конфликта.
- Оценить тип конфликта и составить план действий по его разрешению.

**Третий этап.** Воздействие на конфликт:

- создание атмосферы диалога;
- снижение психологической напряженности;
- рефлексия социальных и психологических мифов, предрассудков и стереотипов;
- создание у оппонентов позитивных установок;
- преодоление явлений "замкнутости" сознания;
- освоение оппонентами эмпатического видения позиции другого оппонента;
- помощь в разработке договора между оппонентами.

**Четвертый этап.** Оценка результатов воздействия:

- диалог с бывшими оппонентами по заключению договора. Оценка результатов воздействия;
- принятие решения о новом изучении ситуации, если поставленные цели не достигнуты.

В практике управления персоналом важно понимать, что конфликт – такая же форма взаимодействия, как и любая другая. Точно так же он обладает как отрицательными, так и положительными качествами.

Л. Козер систематизировал функции конфликта, предложенные Г. Зиммелем.

### **Функции конфликтов**

1. Группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ групп. Известно утверждение о том, что дружить легче против кого-то. Без сомнения, внешний враг может помочь усилению консолидации между членами группы. И этот механизм неоднократно использовался в истории политики.

2. Установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп. Позитивным выходом из конфликта может стать более отчетливый свод правил межгруппового взаимодействия, демаркация границ между группами или подразделениями, сферами их компетенции и ответственности.

3. Получение информации об окружающей социальной среде. Конфликт может использоваться как инструмент для более глубокого понимания ситуации. В качестве аналогичной функции используется так называемая разведка боем.

4. Создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль. Конфликт может привести к перераспределению власти, законодательной констатации новых реалий, нового баланса сил, более адекватно отвечающего сложившейся ситуации.

5. Нормотворчество. При позитивном разрешении конфликта фиксируются новые правила взаимоотношений между субъектами конфликта и между третьими силами, чьи интересы также фигурировали в его процессе.

6. Создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из родоначальников новых организаций и направлений деятельности. Большое число организаций возникли в процессе и в результате отделения групп сотрудников из тела материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличия своих интересов от интересов своих прежних сослуживцев и руководителей.

7. Интенсификация рефлексии. В процессе конфликта активизируются личностные и интеллектуальные силы оппонентов. Они могут привести к новым неординарным решениям. Некоторые решения, для кристаллизации которых в обычных условиях потребовались бы годы, достигают своей зрелости за гораздо более краткие интервалы времени.

8. Качественные преобразования. В результате разрешения конфликта могут возникать новые структуры, у которых нет прямых предшественников в доконфликтной ситуации. Это касается как социальных и организационных систем, так и технических решений. Тоже можно сказать о многих образцах социальной и материальной жизни.

#### **Формы взаимодействия (контакта)**

- 1) Простое соприсутствие;
- 2) обмен информацией;
- 3) совместная деятельность;
- 4) равная обоюдная или асимметричная активность.

**Социальное влияние** – поведение одного человека подобно поведению другого.

**Суггестия** – подверженность влиянию, критерием суггестии является степень сходства поведения человека и установок, внушаемых ему.

**Фасилитация** – усиление энергии человека в присутствии других людей.

**Социальная фасилитация** (от лат. *socialis* – общественный и *facilitare* – облегчать) – социально-психологический феномен. Повышение производительности деятельности, ее скорости и качества, когда она совершается или просто в присутствии других людей, или в ситуации соревнования.

**Конформность** (от лат. *conformis* – подобный, сходный) – податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшей им позицией большинства.

**Конформность** – подверженность групповому давлению и изменение своего поведения под влиянием других лиц, группы.

Следует различать внушаемость и конформизм.

**Внушаемость** – это непроизвольная податливость человека мнению группы (человек и сам не заметил, как изменились его взгляды, поведение, это происходит само собой, искренне).

**Конформизм** – это сознательная уступчивость человека мнению большинства группы для избегания конфликта с ней. Различают:

- **внутреннюю личную конформность** (усваиваемая конформная реакция) – мнение человека действительно меняется под воздействием группы, человек соглашается, что группа права, и изменяет свое первоначальное мнение в соответствии с мнением группы, впоследствии проявляя усвоенное групповое мнение, поведение и при отсутствии группы;

- **демонстративное согласие с группой** по разным причинам (чаще всего, чтобы избежать конфликтов, неприятностей лично для себя или близких людей, при сохранении собственного мнения в глубине души (внешняя, публичная конформность)).

**Групповая нормализация** – формирование усредненного группового стандарта – нормы.

**Экстремизация** – итогом обсуждения может быть не выработка средней нормы, а приближение общегруппового мнения к одному из полюсов всех групповых мнений. Этот феномен называю «Сдвиг к риску», т. е. решение, принимаемое группой, более рискованное, чем решение, принимаемое индивидуально. Если после групповой дискуссии человек возвращается к той же проблеме, он склонен принимать более рискованные решения, чем до группового обсуждения.

**Проблема подчинения авторитету** – если меняется статус человека и статус другого человека, то в результате меняется их психологическая позиция.

**Влияние меньшинства** – меньшинство группы наиболее influentially при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства. Даже если все эти факторы не убедят большинство принять взгляды меньшинства, они пробудят у большинства сомнения в себе и склонят его к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению.

Рассмотренные феномены показывают сложность, противоречивость, пульсирующий характер групповой жизнедеятельности. Знание руководителем закономерностей действия этих феноменов позволяет не только прогнозировать развитие групповых процессов, но и управлять ими.

Важно прояснить под влиянием каких факторов человек уступает группе:

- прежде всего, влияют характеристики самого человека;
- влияют характеристики проблемы, характеристики стимулов и мотивов;
- влияет размер группы;
- влияют взаимоотношения человека и группы на уровне конформности.

**Нонконформизм** выступает как опровержение человеком мнения большинства, как протест подчинения, как кажущаяся независимость личности

от мнения группы, хотя на самом деле и здесь точка зрения большинства является основой для поведения человека.

Конформизм и неконформизм – это родственные свойства личности, свойства положительной или отрицательной подчиненности и влияния на личность группы, но именно подчиненности.

Поэтому поведением неконформиста так же легко управлять, как и поведением конформиста.

**Самоопределение** – избирательное отношение человека к любым влияниям группы, которые принимаются или отторгаются в зависимости от того, соответствуют ли они убеждениям человека, соответствуют ли они целям и задачам содержания деятельности группы, т. е. решение принимается человеком самостоятельно со всей личной ответственностью за его последствия.

### **Социально-психологические установки**

Социально-психологические установки – состояние психологической готовности, складывающейся на основе опыта и оказывающей влияние на реакции человека относительно тех объектов и ситуаций, с которыми он связан и которые социально значимы.

Выделяют **четыре функции** социально-психологических установок.

1) **Функция приспособления** – связана с необходимостью обеспечить максимально благоприятное положение человека в социальной среде, и поэтому человек приобретает положительные установки к полезным, положительным, благоприятным для себя стимулам, ситуациям, и отрицательные установки – к источникам неприятных отрицательных стимулов.

2) **Эгозащитная функция** – установка связана с необходимостью поддержать внутреннюю устойчивость личности, вследствие чего человек приобретает отрицательную установку к тем лицам, действиям, которые могут послужить источником опасности для целостности личности. Если какое-то значимое лицо отрицательно оценивает нас, то это может привести к понижению самооценки, поэтому мы склонны выработать отрицательную установку к этому человеку. При этом источником отрицательной установки могут являться не сами по себе качества человека, а его отношение к нам.

3) **Ценностно-выразительная функция** связана с потребностями в личностной устойчивости и заключается в том, что положительные установки, как правило, вырабатываются по отношению к представителям нашего личностного типа (если мы оцениваем свой личностный тип положительно). Если человек считает себя сильным, независимым человеком, то будет положительно относиться к таким же людям и достаточно «прохладно» или даже отрицательно к личностям противоположного типа.

4) **Функция организации мировоззрения** – установки вырабатываются по отношению к тем или иным знаниям о мире; каждый человек имеет определенное представление о мире, часть из них – научные представления, часть – обыденные. Все эти знания образуют систему, т. е. система установок – это совокупность эмоционально окрашенных элементов знания о мире, о

людях. Но человек может встречаться с такими фактами и информацией, которые противоречат устоявшимся установкам. И функция таких установок заключается в том, чтобы не доверять или отторгать такие «опасные факты», к подобной «опасной» информации вырабатывается отрицательное эмоциональное отношение, недоверие, скепсис. По этой причине новые научные теории, новшества первоначально встречают отпор, непонимание, недоверие.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Укажите факторы, обуславливающие эффективное взаимодействие в проектной команде.
2. Охарактеризуйте причины и функции конфликтов в команде управления проектом.
3. Укажите и поясните формы социального контакта.
4. Охарактеризуйте социально-психологические феномены влияния.
5. Укажите функции социально-психологических установок.

## **5. Мотивация проектной деятельности**

**5.1** Основные понятия мотивации.

**5.2** Виды мотивации персонала.

**5.3** Содержательные теории мотивации.

**5.4** Процессуальные теории мотивации.

**5.5** Практические аспекты построения системы мотивации персонала.

**Мотив** – побуждение человека к деятельности, связанное с желанием удовлетворить определенную потребность.

**Мотивация** (в личностном плане) – это совокупность мотивов, вызывающих активность человека и определяющих ее направленность.

**Мотивация** (в управленческом плане) – это процесс побуждения человека или группы людей (проектной команды) к направленным действиям для достижения целей проекта с учетом их интересов, потребностей, увлечений.

В упрощенном виде мотивацию персонала можно рассматривать через потребности (рис. 5.1).

Различают *внутреннюю* и *внешнюю* мотивации.

При **внутренней мотивации** награду за свои действия человек «имеет в самом себе»: чувство собственной компетентности; уверенность в своих силах и намерениях; удовлетворение от своего труда; самореализацию.

**Внешняя мотивация** зависит от отношений человека со средой (желание получить вознаграждение, избежать наказания и пр.).

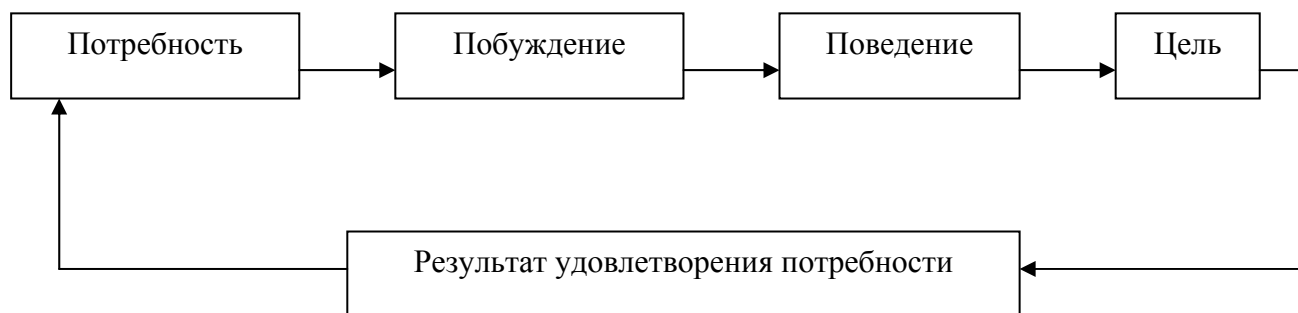


Рис. 5.1 – Упрощенная модель мотивации через потребности

Внешняя мотивация в целом способствует увеличению объема выполняемой работы, а внутренняя – качества.

Можно выделить *положительную* и *негативную* мотивации.

**Положительная мотивация** – это побуждения, вызванные осознанием своей выгоды, например, при качественно и в срок выполненном задании.

Руководителям и сотрудникам, работающим с персоналом, важно помнить, что отсутствие негативной мотивации работников само по себе не заменяет недостаток позитивной.

**Негативная мотивация** – это побуждения, вызываемые осознанием неудобств, наказаний, которые могут иметь место в случае невыполнения работы.

Предвидение неприятностей, связанных с работой, и стремление их избежать – важнейшие стимуляторы активности при действии негативной мотивации. В данном случае цель работников – снизить угрозу и вызываемый ею страх, что побуждает действовать в соответствии с требованиями руководителя.

#### **Особенности негативной мотивации**

- Высокая вероятность наказания определяет соответствующие ожидания и поведение. Чем больше вероятность наказания, тем выше частота избегания действий, вызывающих наказание.

- Негативная мотивация более действенна, если ее применяют сразу после нежелательных действий сотрудника, а не в отсроченной перспективе. Чем отдаленнее во времени негативные санкции, тем меньшее влияние они оказывают на поведение сотрудника.

- Максимальный эффект дает сочетание негативных санкций с позитивным подкреплением, то есть двусторонняя мотивация. Работник не выполнил план и за это был лишен премии, но у него хорошие способности и перспективы достичь высоких показателей в работе. Лишение премии для него – негативное подкрепление, а позитивным в данном случае будет ободрение работника, выраженная уверенность в том, что он выполнит план.

- Эффект воздействия негативной санкции на работника зависит от количества потребностей, которые в результате ее применения не были удовлетворены, и их значимости для данного работника. Неудовлетворение физиологических потребностей оказывает наиболее сильное воздействие.

#### **Недостатки негативной мотивации**

1. Наказание стимулирует к деятельности только в период действия угрозы.

2. Негативные санкции могут нарушать нормальное поведение работников, вызывать негативизм в их отношении к руководителю. Даже ожидание наказания может провоцировать состояние повышенной тревожности (у сотрудников тревожно-мнительного типа).

3. Негативные санкции могут привести к имитации деятельности.

4. Негативная мотивация может подкреплять негативное поведение работника и, как следствие, может служить дополнительным способом выделиться в коллективе, повысить самооценку.

**Содержательные теории мотивации** анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявления.

Эти теории получили развитие с середины 50-х гг. При формировании теоретической базы решающее значение имели труды А. Маслоу, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга. Содержательные теории мотивации объединяет предпосылка о приоритете потребности как основной силе, побуждающей к действию.

#### **Теория иерархии потребностей по А. Маслоу**

Абрахам Маслоу одним из первых классифицировал человеческие потребности по степени влияния на мотивацию исполнителей, разделив эти потребности на первичные и вторичные. В разработанной им теории все потребности располагаются в виде пятиуровневой структуры (рис. 5.2).

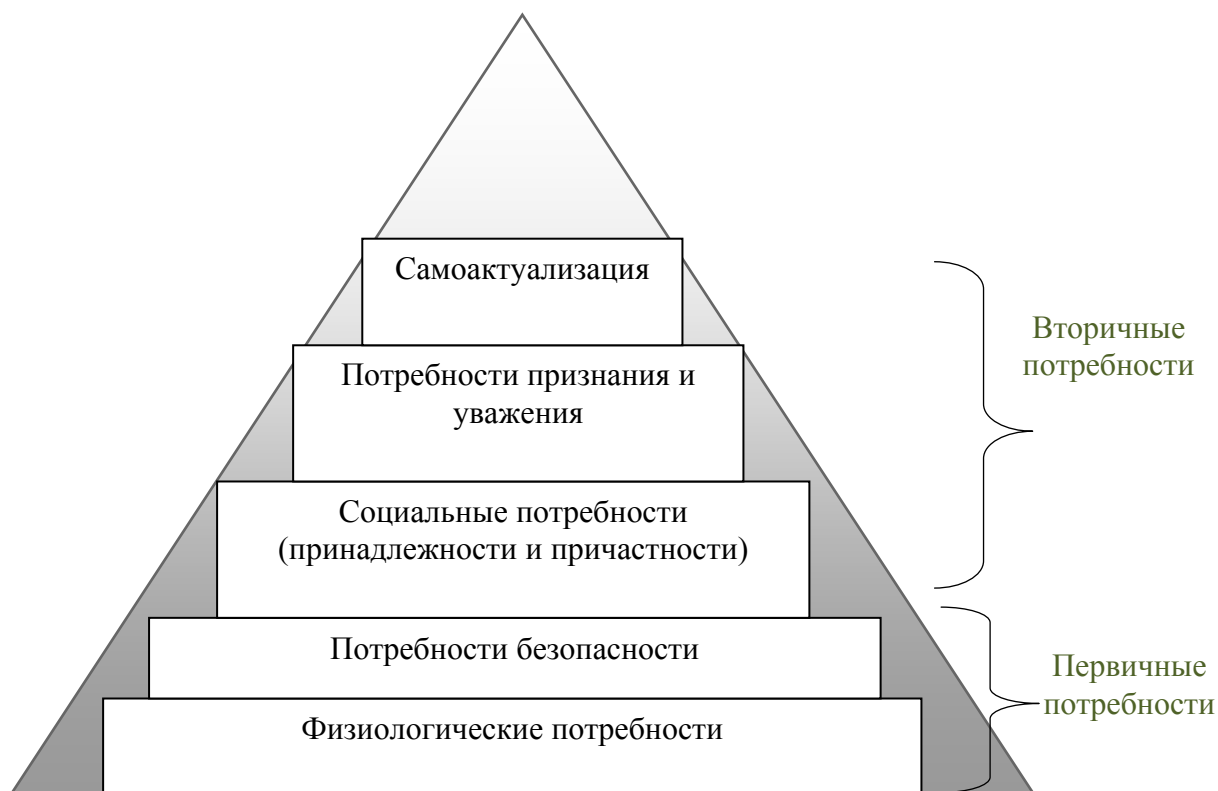


Рис. 5.2 – Иерархия потребностей по А. Маслоу

Важно рассмотреть, что система мотивации профессиональной деятельности обычно ориентирована на удовлетворение базовых потребностей, при этом потребности высших уровней могут оставаться неудовлетворенными.



В таблице 5.1 приведены примеры связи потребностей, их проявлений и средств удовлетворения.

Таблица 5.1 – Взаимосвязь потребностей, проявлений и средств удовлетворения

Группы потребностей	Форма проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
Самоактуализация	Стремление к достижению результатов	Предоставление творческой, ответственной работы
Признание и самоутверждение	Желание занимать определенное положение в коллективе	Присвоение рангов, званий, премий
Принадлежность и причастность	Стремление к установлению дружеских (близких) отношений	Поощрение создания неформальных групп, корпоративные мероприятия
Безопасность	Стремление к предотвращению опасных изменений	Создание системы страхования, информирование
Физиологические потребности	Желание регулярно и качественно питаться	Создание легкодоступных систем питания

Можно отдельно рассмотреть рекомендации по удовлетворению вторичных потребностей.

### **Социальные потребности**

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая бы позволила им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Периодически проводите совещания с подчиненными.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности работников вне рамок организации.

### **Потребности в признании и уважении**

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к выработке целей и принятию решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечьте обучение и переподготовку персонала.

### **Потребности в самоактуализации**

1. Создайте условия для полного раскрытия потенциала подчиненных.
2. Давайте сложную и важную работу, требующую полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

## Теория ERG Клейтона Альдерфера

Основные положения теории:

- потребности в существовании (*existence*) – потребности в еде, нормальных условиях труда и тому подобное;
- потребности в общении (*relatedness*) – потребности в дружеских социальных и межличностных отношениях;
- потребности в росте (*growth*) – потребности в самореализации, самосовершенствовании.

С точки зрения теории ERG Клейтона Альдерфера движение от потребности к потребности идет в обе стороны.

Процесс удовлетворения потребностей – движение вверх по уровням потребностей.

Процесс фрустрации (т. е. поражение в стремлении удовлетворить потребность) – движение вниз.

Наличие двух направлений движения открывает дополнительные возможности: если у организации нет возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность в связи (рис. 5.3).



Рис. 5.3 – Движение по уровням потребностей

## Теория Дэвида Макклелланда

Данную теорию также называют теорией приобретенных потребностей, или трехфакторной теорией Макклелланда.

Д. Макклелланд рассматривал потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта обучения.

Потребности рассматриваются как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта, обучения.

**Потребность достижения.** Проявляется в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели более эффективно.

**Потребность причастности.** Проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими.

**Потребность властвовать.** Стремление контролировать действия других людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей.

Можно выделить две группы потребности властвовать:

1. Стремление к власти ради властвования.
2. Стремление к власти ради решения групповых задач.

Для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа

На рис. 5.4 представлены примеры рекомендаций по мотивации согласно идеям теории Макклелланда.

Личности с одновременным высоким уровнем потребностей в достижениях и в причастности могут быть хорошими руководителями.

Стремление к власти приводит к желанию контролировать и влиять на других.

Потребность в причастности приводит к желанию нравиться коллегам и предпочтению ситуаций успешного взаимодействия.

Для гармонизации системы необходимо иметь в команде личность с развитыми дополняющими потребностями (неформальный лидер).

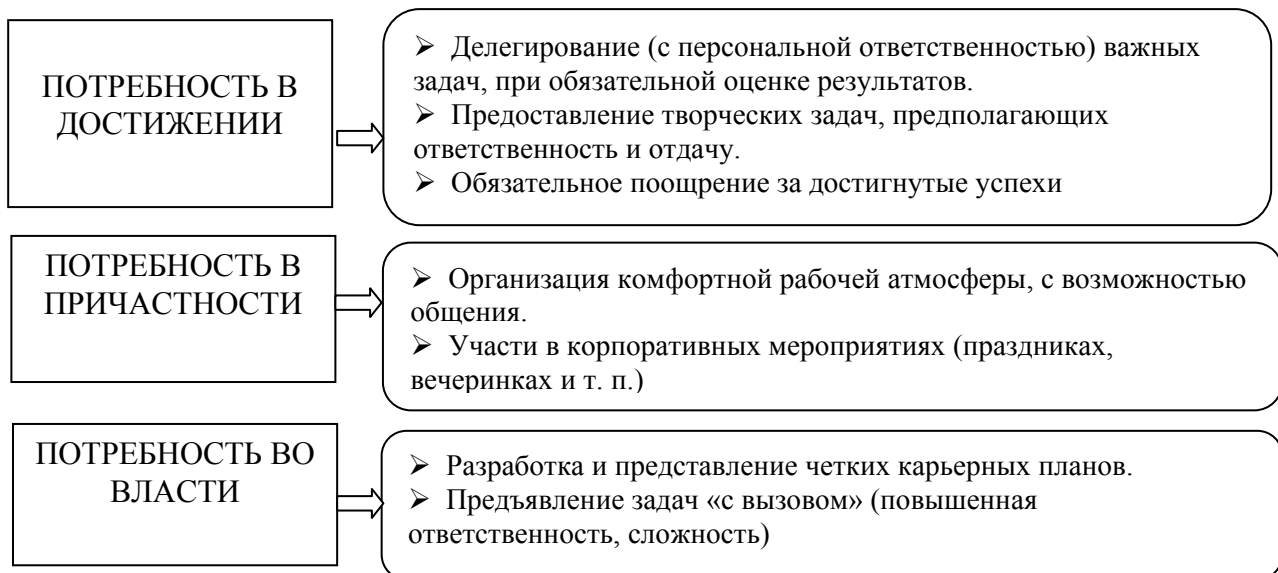


Рис. 5.4 – Рекомендации по мотивации персонала

### Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Данная теория рассматривает мотивацию как процесс **«удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности»** под влиянием факторов содержания работы (внутренние факторы – *мотивационные*).

Процесс **«неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности»** – под влиянием факторов, связанных с окружением, в котором осуществляется работа (внешние факторы – *гигиенические*, факторы «здоровья»).

На рис. 5.5 представлено схематическое изображение двухфакторной теории Ф. Герцберга.

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» находится под влиянием внутренних факторов – мотивационных, а именно:

- достижения (квалификация) и признание успеха;
- работа как таковая (интерес к работе и заданию);
- ответственность;

- продвижение по службе;
- возможность профессионального роста.

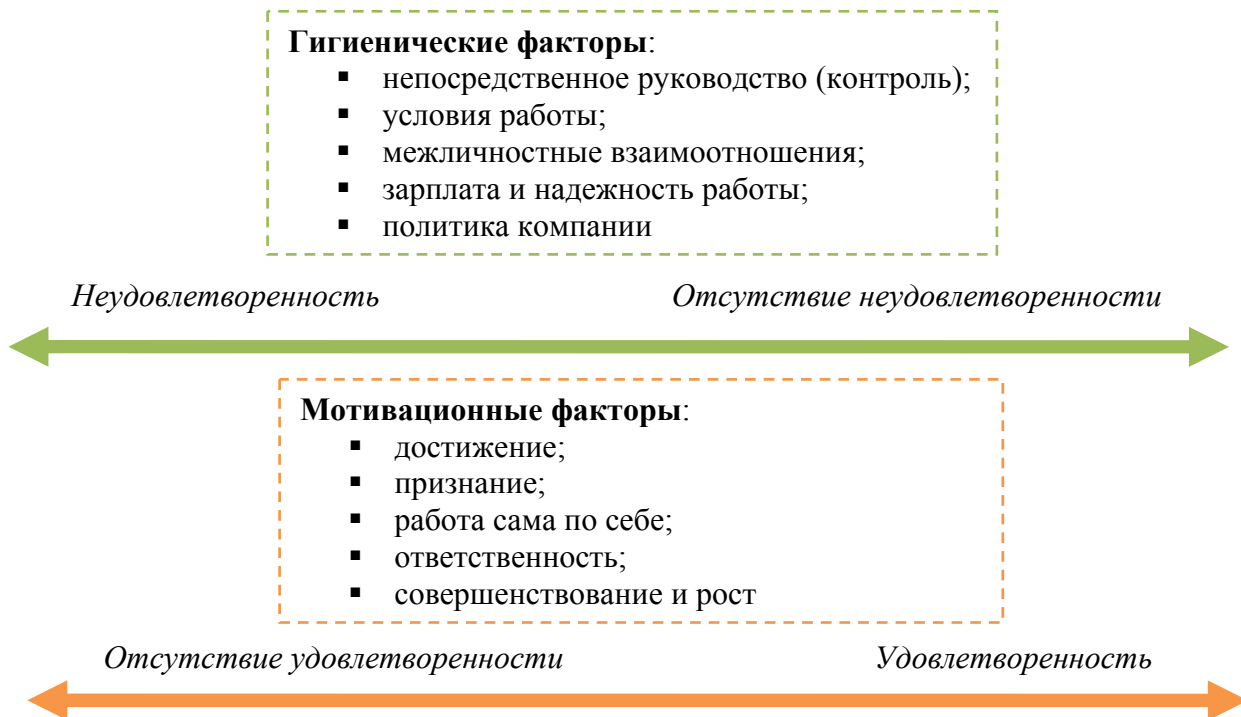


Рис. 5.5 – Схема процессов и факторов теории Ф. Герцберга

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» – под влиянием факторов, связанных с окружением, в котором осуществляется работа – внешние факторы – «здоровья» (гигиенические):

- способ управления;
- политика организации и администрации;
- условия труда (шум, освещенность, комфорт и т. п.);
- межличностные отношения на рабочем месте;
- заработная плата;
- неуверенность в стабильности работы;
- влияние работы на личную жизнь.

**Процессуальные теории мотивации** выходят за рамки отдельного индивида и изучают влияние различных факторов среды на мотивацию.

Данные теории показывают, каким образом человек распределяет усилия для достижения поставленных целей и в зависимости от конкретных условий выбирает определенный тип поведения. Общая схема мотивационного процесса приведена на рис. 5.6.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;

- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы им будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, необходимой ему для удовлетворения определенной потребности.

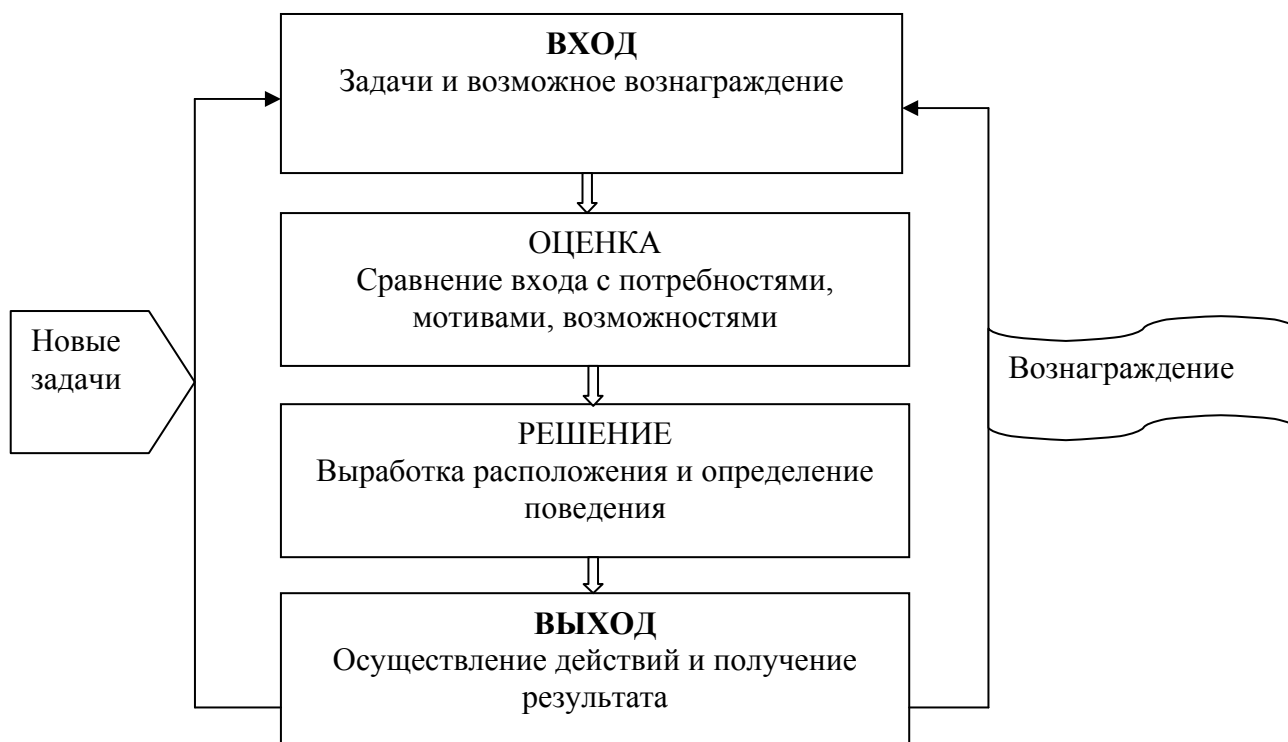


Рис. 5.6 – Общая схема мотивационного процесса

### Теория ожидания В. Врума

В теории В. Врума ожидание рассматривается как оценка данной личностью вероятности наступления определенного события.

**Ожидание** – это оценка личностью вероятности наступления определенного события.

Ценность вознаграждения в результате свершения ожидаемого события называется **валентностью** (имеется в виду ожидаемая ценность вознаграждения). Таким образом, мотивация определяется по формуле 5.1:

$$\text{МОТИВАЦИЯ} = (3 - P) \times (P - V) \times (\text{валентность}), \quad (5.1)$$

где 3 – затраты труда;

P – ожидаемые результаты;

V – вознаграждение.

Люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям эти действия могут привести.

Степень мотивации сотрудника можно представить в виде формулы 5.2

$$\text{СТЕПЕНЬ МОТИВАЦИИ} = (\text{Затраты} - \text{Результат}) \cdot (\text{Результат} - \text{Вознаграждение}) \cdot (\text{Ценность вознаграждения}) \quad (5.2)$$

Содержание и структура мотивации приведены на рис. 5.7, 5.8.

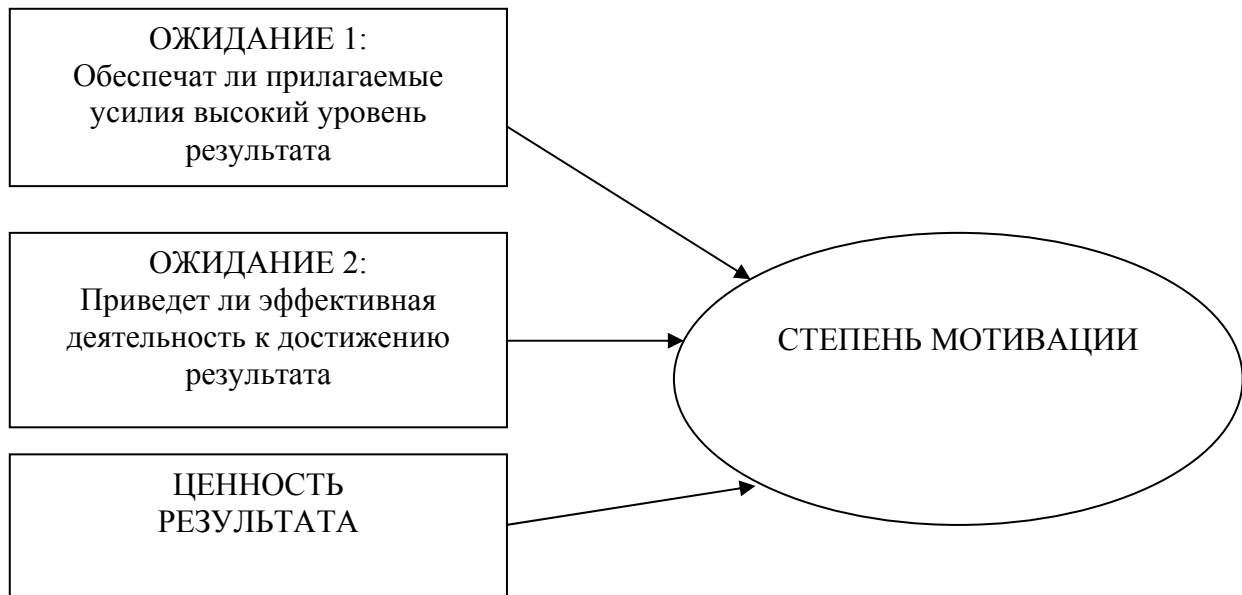


Рис. 5.7 – Содержание мотивации в теории ожидания

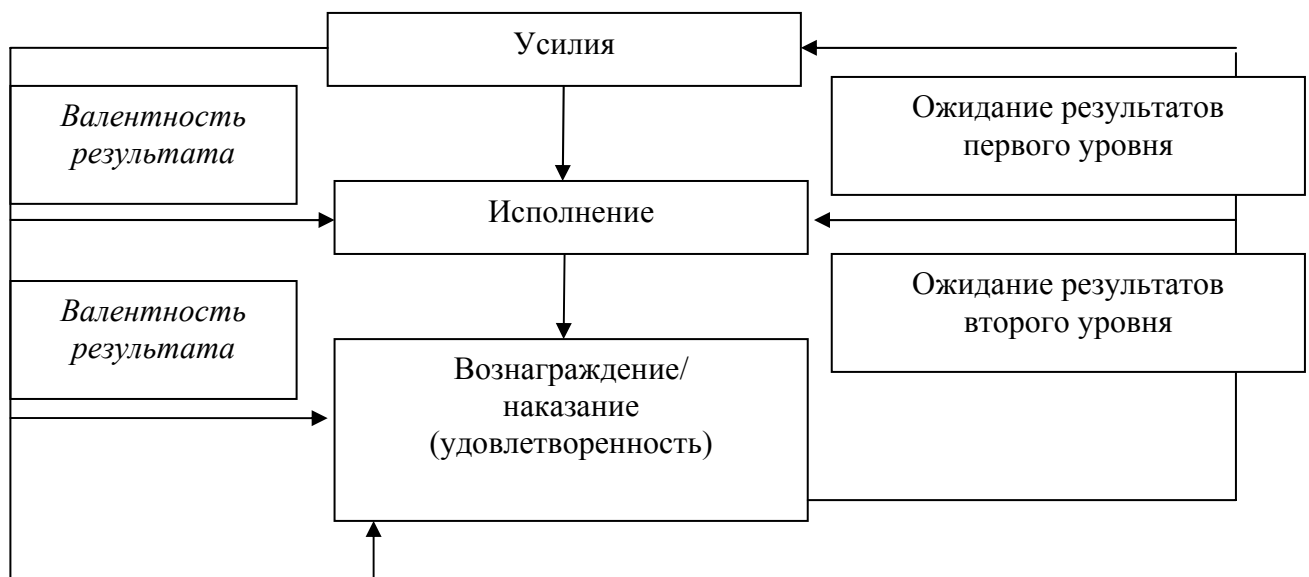


Рис. 5.8 – Структура мотивации в теории ожидания

### Теория справедливости Д. С. Адамса

Теория справедливости базируется на том, что люди воспринимают себя в контексте группы, проектной команды, компании, просто других людей – не в изоляции, – и управлять ими надо исходя из этого.

Степень мотивации человека в проектной деятельности зависит от справедливости оценки его работы и работы сотрудника, с которым он себя сравнивает.

Возможны три варианта итоговой оценки: недоплата; справедливая оплата; переплата.

Таким образом, теория справедливости помогает понять, почему заработная плата и условия труда не определяют в полной мере мотивацию.

### Практические аспекты теории справедливости

При обнаружении несправедливости у работника возникает психологическое напряжение. Стремясь избавиться от него, он может действовать следующим образом:

- снизить интенсивность и качество работы;
- требовать увеличения вознаграждения, повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда;
- требовать компенсировать недоплату продукцией;
- переоценить собственные возможности, потерять уверенность в себе, чувство перспектив;
- попытаться заставить коллег работать больше, так как они больше получают;
- повлиять на руководство, чтобы оно для восстановления справедливости уменьшило вознаграждение коллегам;
- изменить для себя объект сравнения, решив, что коллега находится в особых условиях (имеет личные связи с руководством или особые качества и способности);
- перейти в другое подразделение или уволиться.

### Теория Л. Портера – Э. Лоулера

Данная теория содержит в себе элементы теорий ожидания и справедливости. Модель Л. Портера – Э. Лоулера: достигнутые результаты зависят от затраченных сотрудником усилий, его способностей, а также сознания им своей роли (рис. 5.9).

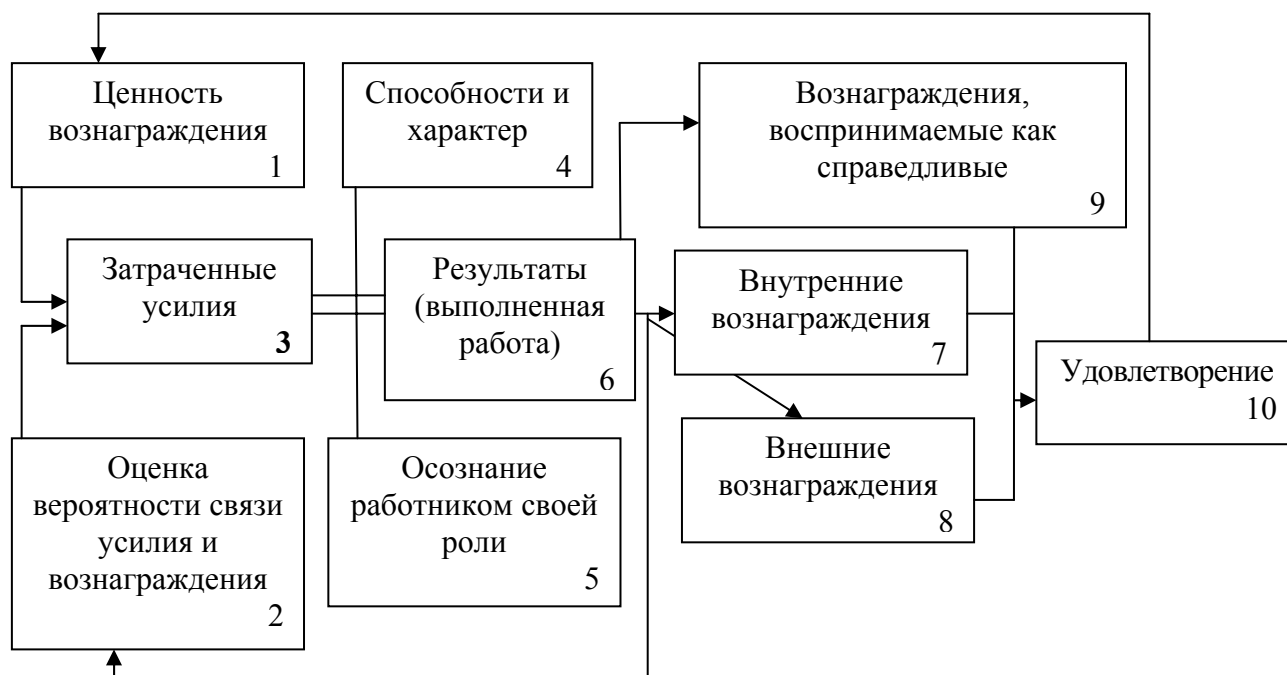


Рис 5.9 – Модель мотивации Л. Портера – Э. Лоулера

В рамках теории также разработаны предложения по структуре оплаты труда персонала (рис. 5.10).

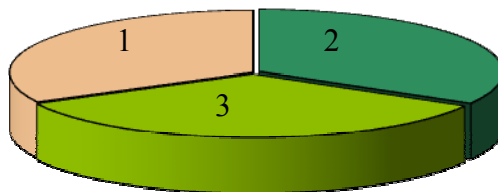


Рис. 5.10 – Предложения по оплате труда:

1 – оплата должностных обязанностей; 2 – выслуга лет; 3 – варьируется для каждого работника и зависит от достигнутых им результатов в предшествующий период

Эффективная система мотивации персонала в организации направлена на следующие аспекты профессиональной деятельности:

- развитие собственной значимости и причастности;
- развитие творческого подхода к любой работе;
- формирование престижного образа фирмы, реклама;
- гарантия занятости;
- расширение круга работников, участвующих в делах фирмы;
- развитие самоконтроля и доверия к работникам;
- стимулирование повышения квалификации;
- совершенствование системы оплаты труда.

### **Принципы эффективных отношений руководства с персоналом**

1. Создание на рабочем месте климата взаимного уважения, доверия и поддержки.
2. Каждый должен иметь интересную работу, стимулирующую творческий потенциал.
3. Четкие цели, задачи, справедливые нормы.
4. Регулярная оценка вклада каждого сотрудника в деятельность фирмы.
5. Возможность профессионального роста.
6. Равные возможности для всех при найме и продвижении по службе, зависящие только от результатов, способностей и опыта сотрудников.
7. Вклад каждого в общий успех оценивается величиной заработной платы и премии по результатам года.
8. Развитие мотивов, побуждающих к честности, единению и искренности.
9. Сбалансированный образ жизни, охватывающий сферу деловых, семейных, личных и групповых интересов.



Комплексная система мотивации персонала требует учета всех значимых компонентов, разработку определенных действий и оценку результата.

Таблица 5.2 – Структура комплексной мотивации персонала

Компоненты мотивации	Действия	Результаты
1	2	3
<b>Культура компании, проектной команды.</b> Система общих ценностных ориентаций и норм	Разработка принципов руководства и организации, стиля руководства и доведение их до команды проекта	Понимание и признание командой целей проекта: ориентация на перспективу; согласование интересов; мышление и деятельность с позиции интересов компании
<b>Образ компании.</b> Представление о компании (проекте) и своей роли	Различные формы информирования о проектной деятельности компании и роли исполнителей	Идентификация персонала с компанией: развитие у работников чувства принадлежности к компании
<b>Кадровая политика.</b> Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников	Подготовка кадров и повышение их квалификации; создание перспективной программы формирования структуры кадров; планирование карьеры	Внутрипроизводственная мобильность и гибкость; самостоятельность и инициативность сотрудников; творческая и инновационная деятельность
<b>Система участия работников</b> в распределении результата реализации проекта, развитие сотрудничества	Использование различных форм и методов распределения результата деятельности, развитие отношений партнерства; премирование, бонусная система	Установка на корпоративность в поведении; ориентация на соотнесение затрат и результата; заинтересованность в информации, полезной для реализации проекта
<b>Привлечение к принятию решений.</b> Согласование с работниками определенных решений, принимаемых на рабочем месте или в рабочей группе	Делегирование ответственности; определение форм ответственности; участие в принятии решений	Принятие эффективного решения; принятие на себя ответственности
<b>Информирование команды.</b> Доведение сведений о делах компании, которые необходимы для эффективной проектной деятельности	Тематические издания и выпуск справочников компании; собрания, совещания, написание отчетов о работе	Информированность о делах компании; мышление и деятельность с позиции интересов компании
<b>«Job»-факторы</b> Мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности	Определение содержания труда; внесение разнообразия в деятельность, снижение монотонности, интеллектуализация трудового процесса и др.	Понимание сотрудниками взаимосвязей; взаимная ответственность и самостоятельность; эффективная гибкость при решении проектных задач

1	2	3
<b>Организация рабочего места.</b> Оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными средствами	Использование технических и организационных вспомогательных средств; учет физиологических и психологических аспектов	Удовлетворенность состоянием рабочего места; удовольствие от работы и более качественное выполнение задания; идентификация с рабочей задачей
<b>Оценка персонала.</b> Система планомерной и формализованной оценки работников по определенным критериям	Использование различных методов оценки результатов труда и потенциальных возможностей; оценка рабочего поведения	Ответственность сотрудников за рабочее поведение; положительное влияние на поведение и развитие личности работника
<b>Обеспечение персонала.</b> Социальные льготы, услуги и преимущества, предоставляемые работникам независимо от их положения и результатов работы	Обеспечение безопасности труда; создание условий для отдыха и психологической разгрузки, занятий спортом	Социальная защищенность сотрудников и интеграция с компанией; социальная ответственность руководителей по отношению к сотрудникам; повышение трудовой активности

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Охарактеризуйте основные понятия мотивации.
2. Назовите и поясните виды мотивации персонала.
3. Охарактеризуйте и назовите основные содержательные теории мотивации.
4. Охарактеризуйте и назовите основные процессуальные теории мотивации.
5. Укажите практические аспекты построения системы мотивации персонала.

## **6. Команда управления проектом**

- 6.1 Теоретические основы командообразования. Групповая динамика.
- 6.2 Стадии развития проектной команды.
- 6.3 Типы проектных команд.
- 6.4 Основные положения создания проектной команды.
- 6.5 Формирование команды управления проектом.

Одна из самых сложных задач, стоящих перед менеджером проекта – управление людьми, объединенными в команду, т. к. руководитель сталкивается с разнообразными социально-психологическими явлениями, происходящими в ней.

Управленческая деятельность строится эффективнее, если менеджер проекта опирается на знание феноменов групповой динамики.

Одной из общих форм социального взаимодействия выступает *социальная группа*, в которой поведение и социальный статус каждого члена в ощутимой степени обусловлены деятельностью и существованием других членов.

**Группа** – совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и воспринимаются ее членами с точки зрения других людей.

**Группа** – это два или более индивидуумов, связанных друг с другом социальными отношениями.

Группу можно также рассматривать как совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности и т. п. Рано или поздно человеку необходима группа, чтобы расширить свое сознание, понять окружение и ускорить развитие.

Различают малые и большие группы.

К **большим группам** относят значительные по числу участников и изменяющиеся человеческие сообщества, члены которых не находятся в прямом контакте и вообще могут не знать о существовании друг друга. Членов большой группы объединяют те или иные признаки непсихологического свойства: проживание на одной территории, принадлежность к определенному социальному слою (экономическое положение), нахождение в определенном месте в определенный час и другое. При большом количестве людей группа, как правило, разбивается на подгруппы.

**Малая группа** – это достаточно устойчивое объединение людей, связанное взаимными контактами. Это немногочисленная группа – 3 – 15 человек, которые объединены общей социальной деятельностью, находятся в непосредственном общении, способствуют возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых процессов.

#### **Отличительные признаки малой группы**

1. Пространственное и временное сопresутствие людей.
2. Наличие постоянной цели совместной деятельности.
3. Наличие в группе организующего начала.
4. Разделение и дифференциация персональных ролей.
5. Наличие эмоциональных отношений между членами группы.
6. Выработка специфической культуры группы – нормы, правила, стандарты, определяющие ожидания членов группы и обуславливающие групповую динамику.

Группа имеет следующие психологические характеристики: групповые интересы, групповые потребности, групповые мнения, групповые ценности, групповые нормы, групповые цели (рис. 6.1).

По **психологическим характеристикам** различают: 1) группы членства; 2) референтные группы (эталонные), нормы и правила которых служат для личности образцом.

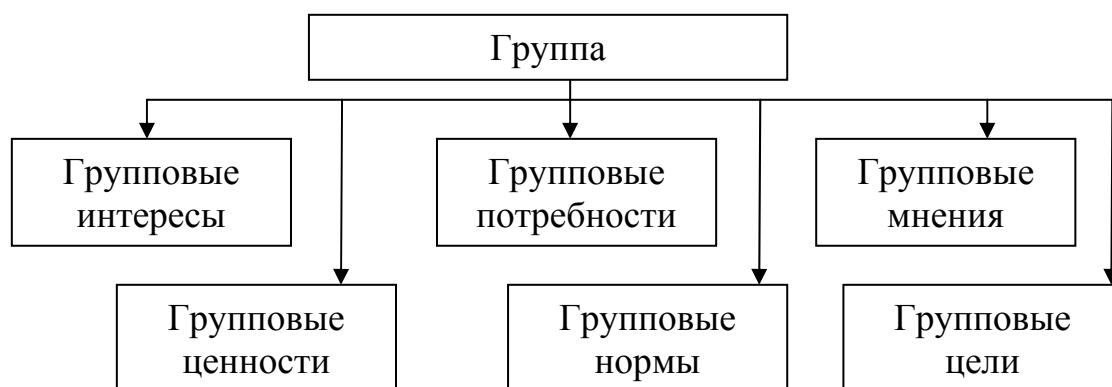


Рис. 6.1 – Психологические характеристики группы

**По характеру и формам организации деятельности** выделяют следующие виды контактных групп: неорганизованные (номинальные группы, на основе сходства интересов и общности пространства), ассоциации (на основе личностно значимых целей), кооперации (конкретные задачи в определенном виде деятельности), корпорации (на основе внутренних целей, корпоративный дух), коллектив.

**Коллектив** – устойчивая во времени организационная группа взаимодействующих людей, объединенных целями совместной общественно-полезной деятельности и сложной динамикой формальных (деловых) и неформальных взаимоотношений между членами группы.

Принято считать, что самая оптимальная по численности группа должна насчитывать  $7 \pm 2$  (т. е. 5, 7, 9 человек). Известно также, что группа хорошо функционирует, когда в ней нечетное количество людей, т. к. это исключает образование враждующих половин. Коллектив лучше функционирует, если его члены отличаются друг от друга по возрасту и полу.

**Команда** – это группа людей, объединенных достижением общей цели, распределяющих между собой задачи согласно профессиональной компетентности каждого и ответственность за получение конкретных результатов совместной деятельности.

**Команда** – группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.

Главное **отличие команд** от традиционных рабочих групп – наличие **синергетического эффекта**.

### Признаки команды

- Общая цель, задача, разделяемая всеми членами команды.
- Совместное выполнение заданий.
- Командный контроль результатов.
- Совместная ответственность за конечный результат.

### Необходимые условия эффективной командной работы

- Эффективный лидер.
- Общая и всеми разделяемая всеми членами команды цель.
- Система принятия решений.

- Отлаженные процессы коммуникации в проекте.
- Правила решения логических и творческих задач.
- Взаимозависимость и взаимозаменяемость членов команды.

Комплексным показателем взаимоотношений в команде проекта является **социально-психологический климат** – совокупность отношений членов команды:

- 1) к условиям и характеру совместной деятельности;
- 2) к коллегам, членам команды;
- 3) к руководителю проекта.

**Психологический климат** – преобладающий психологический настрой, совокупность отношений членов команды к условиям и характеру совместной деятельности (эмоциональное и формально-деловое отношение); к коллегам, членам коллектива (горизонтальные официально-деловые отношения и межличностные отношения симпатии – антипатии, уважения – непризнания); а также к руководителю проекта.

**Групповая динамика** (от др. греч. *δυναμις*, *dynamis* – сила) – процессы взаимодействия членов группы.

Термин «групповая динамика» был впервые предложен Куртом Левиным.

**Групповая динамика** – совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь жизненный цикл проекта и психологические изменения, происходящие в рамках его реализации.

**Групповая динамика** – процесс взаимодействия членов команды на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Так как члены группы взаимодействуют и влияют друг на друга, в группе возникают процессы, отличающие ее от совокупности индивидуальных лиц.

#### **Основные процессы в группе:**

- 1) образование подгрупп по интересам;
- 2) возникновение лидеров и их «уход в тень»;
- 3) принятие групповых решений;
- 4) сплочение и конфликты в группе;
- 5) изменение ролей членов группы;
- 6) воздействие на поведение;
- 7) потребность в присоединении;
- 8) распад группы.

**Формирование и создание команды проекта** – процесс целенаправленного построения особого способа взаимодействия людей в группе, позволяющего эффективную реализацию проекта, профессиональный, интеллектуальный и творческий рост членов команды в соответствии со стратегическими целями проекта и данной группы (команды).

Команды проекта – команды, которые создают что-либо новое для организации или осуществляют новую деятельность. Команды проекта носят временный характер, который определяется целями проекта.

## Основные положения создания команды проекта

**1. Цель.** Создание управленческой команды, как и любой другой процесс, следует начинать с определения целей. Наличие четкой вербализованной цели позволяет быстрее и осознаннее находить ответы на все остальные стратегические вопросы и направлять все усилия только в нужном направлении.

**2. Лидерство.** Так как верхняя граница эффективности будущей управленческой команды во многом определяется качествами ее лидера, то создание такой команды всегда (если есть такая возможность) следует начинать с поиска лидера, а остальных членов команды подбирать уже под него. Формальным способом получения власти в команде является такой способ, когда руководитель команды назначается сверху, официальным приказом.

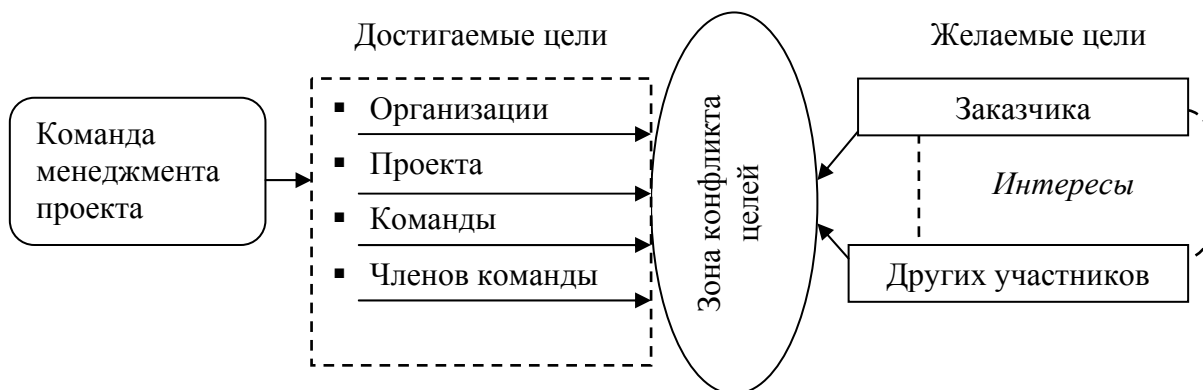


Рис. 6.1 – Цели команды менеджмента проекта в проекте

Такой путь является общепринятым и простейшим вариантом заполнения руководящих вакансий, а также, зачастую, наиболее эффективным. Но только не тогда, когда от команды требуется хорошо координированная, «командная» работа. Ведь при таком подходе невозможно гарантировать образования из данного коллектива настоящей команды, то есть появления в ней ярко выраженного лидера и появления доверия к нему со стороны других членов команды.

Таким образом, подлинный лидер команды приобретает власть в команде не формальным, а другим, «неформальным» способом. Очевидно, что команда будет наиболее эффективна только в том случае, когда роли «формального» и «неформального» лидеров будут исполняться одним человеком. Поэтому, при подборе кандидатуры на роль командного лидера, помимо его профессиональных знаний и опыта обязательно необходимо учитывать и его «харизматические» качества, в основном такие, как умение общаться, энергичность, общий кругозор и решительность.

**3. Численность.** Для формирования эффективной команды необходимо ее компоновать так, чтобы равными между собой по профессиональным и социальным статусам членами команды руководил лидер, бесспорно превосходящий их по социальным и профессиональным параметрам. Авторы большинства работ по менеджменту сходятся в том, что в рамках решения большинства управленческих задач максимальным числом человек, которыми,

без резкой потери эффективности, способен управлять руководитель, является количество пять-девять человек (в зависимости от задач, решаемых данным коллективом). Следует признать, однако, что эта граница весьма условна, так как если перед командой будет стоять сложная задача, требующая повышенной координации от своих членов, то эту границу стоит сдвигать в сторону уменьшения, прямо пропорционально возрастанию сложности. С другой стороны, эффективность команды возрастает вместе с количеством членов группы до тех пор, пока не возникает снижение эффективности вследствие падения управляемости. Поэтому оптимальной численностью команды является количество в пять-девять человек в зависимости от степени координированности, требуемой решаемой задачей. Как показывает практика формирования управленческих команд, соблюдение этих рекомендаций позволяет перешагнуть через начальные этапы эволюции команды и сразу перейти к этапам нормализации и деятельности.

На рис. 6.2 приведена схема аспектов проблем при выборе стратегии группового взаимодействия в проекте.

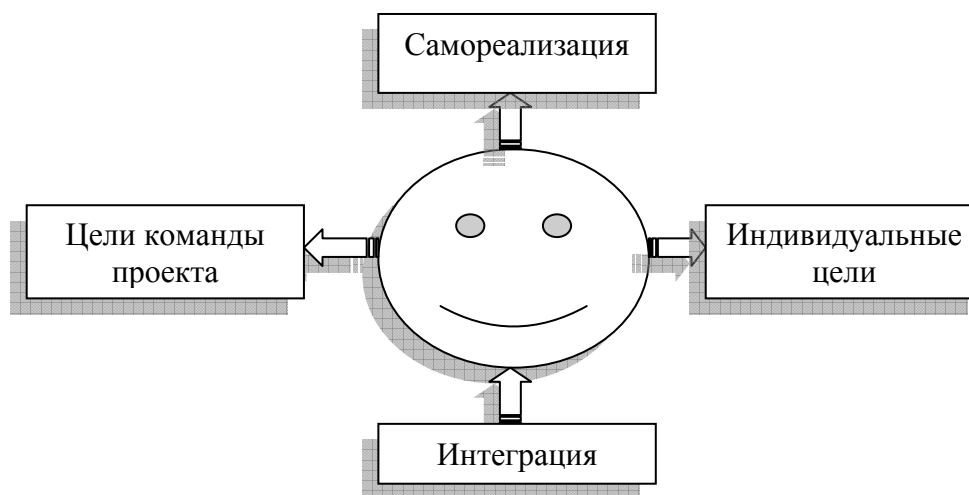


Рис. 6.2 – Проблемы выбора стратегии поведения членов группы на стадии формирования команды проекта

Для выявления стадий развития группы и формирования команды, можно использовать анализ группы по четырем взаимосвязанным уровням (табл.6.2).

Таблица 6.2 – Уровни анализа групповых процессов

1. Происходящее	2. Переживания
Что происходит в данный момент? Что характеризует ситуацию, в которой находится группа?	Как группа переживает данную ситуацию? Что воспринимается как приоритетное?
3. Поведение	4. Потребности
Как ведут себя члены группы в настоящее время? Что они сейчас делают и почему?	Какие потребности и желания в настоящий момент у членов команды? Как можно было бы представить лучшую ситуацию?

### Стадии развития типичной группы

1. Формирования, когда члены группы знакомятся друг с другом.
2. Противоречия («борьбы») – проявляются конфликты интересов.
3. Стабилизации (нормализации) – члены команды привыкают и «притираются» друг к другу.
4. Продуктивной деятельности – команда работает наиболее эффективно и продуктивно.
5. Расформирования (распада) – эффективность команды может увеличиться или упасть в зависимости от чувства радости или сожаления членов команды по поводу расформирования.

### Стадия формирования команды проекта

Важно понимать, что формирование эффективной команды – творческий процесс, где интуиция и эмоциональность играют не меньшую роль, чем практические навыки и технический интеллект руководителя проекта.

Таблица 6.3 – Признаки стадии формирования команды

Происходящее	Переживания
Определение лидера группы. Выбор членов команды. Определение задач группы. Выяснение целей. Выяснение ресурсов	Неопределенные, легкое позитивное напряжение. Неуверенность, опасение, отстраненность, волнение, нетерпение, подозрительность
Поведение	Потребности
Закрытое реагирование. Осторожность, неопределенность. Попытки сближения	Принадлежность. Более глубокое знакомство с другими. Уверенность, стабильность

### Рекомендации руководителю проекта на стадии формирования

1. Дайте команде цель, в которой она нуждается.
2. Обоснуйте, почему команда выглядит именно так и почему нужны именно эти сотрудники.
3. Форсируйте взаимное знакомство, включая мероприятия вне работы.
4. Изучайте внимательно, каковы цели отдельных сотрудников.
5. Слушайте, каковы ожидания каждого от работы в данной группе.
6. Ясно рассказывайте о целях организации.
7. Дайте группе или заданию имя, название, это принесет идентификацию себя с группой или причастность к выполнению задания.
8. Оцените вклад каждого, отметьте уверенность, стабильность, в которой нуждается каждый член группы.

### Стадия противоречия (борьбы)

На этой стадии, в зависимости от конкретной ситуации, может быть множество различных тенденций, в частности:

- смысл работы ставится под сомнение;
- меняются цели или время их достижения;
- руководство «сверху» обвиняется в неполноценности;



- группа хочет отказаться от выполнения работы и «самораспуститься».

Поведение сотрудников на этой групповой стадии, зачастую деструктивно, служит сохранению собственных интересов и выявляет следующие **феномены**:

- борьба – нападение, агрессия, цинизм, ирония;
- тенденции избегания – избегать проблем и ответственности, интеллектуальное пикирование, остроты;
- поведение зависимости – ожидание четких инструкций, указаний направления работы, предписаний, работа без внутреннего убеждения;
- «борьба» за «свободу» – отклонение от правил игры;
- «круговая оборона» – враждебное поведение по отношению к коллегам или посторонним, образование групп внутри команды;
- равнодушие – минимум идей и никаких предложений («ничего не знаю, ничего не помню, забываю, работаю только по конкретному приказу» и т. п.).

Таблица 6.4 – Признаки стадии противоречия (борьбы)

Происходящее	Переживания
Открытые и скрытые конфликты. Организация групп. Трудности в продвижении вперед. Отсутствие единства. Борьба за лидерство	Разочарование из-за невыполненных ожиданий. Страх перед собственной ошибкой. Страх перед ошибкой команды. Переход от быстрых действий к «торможению»
Поведение	Потребности
Споры о целях, решениях, компетентности. Охрана личной безопасности в опасном окружении. Поиск партнеров и коалиции. Поиск виновных (врага)	Здоровый и плодотворный рабочий климат. Целенаправленные действия, а так же твердая рука. Желание приобрести чувство «Мы»

На стадии противоречия (борьбы) в группе повышается риск возникновения межличностных конфликтов, что требует от руководителя владения навыками предупреждения и разрешения конфликтов.

Условия эффективности влияния руководителя на психологический климат с целью предупредить конфликты:

- уверенность персонала в том, что руководитель – это «один из нас» и «наилучший из нас»;
- верность организационным принципам;
- умение признавать ошибки;
- уверенность в себе, стойкость к трудностям;
- способность ценить личность;
- доброжелательность, способность слушать и понимать.

**Стратегия действий руководителя в ситуации назревания конфликта** состоит:

- определение участников конфликта;
- понимание позиций сторон;

- выяснение межличностной проблемы;
- нахождение оптимального способа управления.

**Условиями эффективности профилактического влияния руководителя являются:**

- оперирование простыми и убедительными понятиями,
- учет личности собеседника,
- подбор оптимального способа аргументации,
- рационализм, корректность,
- правомерность,
- приспособление аргументов к интересам собеседника,
- акцент на преимуществах определенных действий,
- избегание неделовых выражений,
- наглядность аргументов.

#### **Рекомендации руководителю проекта на стадии (борьбы):**

- внимательно наблюдайте за тем, что происходит;
- уделяйте внимание развивающимся властным структурам и ролям, которые сейчас формируются;
- уделяйте внимание фрустрации – каждое разочарование имеет под собой основание;
- не переоценивайте «эмоциональное равнодушие»;
- ищите действенные средства влияния на членов группы;
- вовлекайте команду в осознание происходящего на стадии борьбы;
- аргументируйте все ваши решения и действия без эмоций, по-деловому.

#### **Стадия стабилизации**

На стадии стабилизации члены группы определяют уровень лояльности и распределяют обязанности. На переднем плане стоит не цель как таковая, а скорее способ ее достижения. Сотрудники принимают группу как команду, ее основные правила, групповые роли и индивидуальные особенности членов группы. На данной стадии эмоциональный конфликт снижен, приоритет отдается сотрудничеству. Для членов команды становится ясным, что необходимо заниматься не только целями, но и процессами в команде.

Стадия стабилизации характеризуется признаками, представленными в таблице 6. 5.

#### **Рекомендации руководителю проекта на стадии стабилизации:**

- обращайтесь на взаимоотношения членов команды и на то, как они относятся к целям деятельности;
- определите противоположные (полярные) стороны в команде, найдите для них общую задачу и сведите эти поля вместе;
- активно участвуйте в выработке групповых правил;
- тщательно следите за соблюдением групповых правил;
- в процессе достижения целей команды опирайтесь на сложившиеся отношения между членами команды.

### Стадия продуктивной деятельности

На стадии стабилизации группа достигает зрелости и становится собственно командой. Чувство «Мы» достигает нового уровня, и работники рады быть активной частью команды.

Таблица 6.5 – Признаки стадии стабилизации

Происходящее	Переживания
Принятие реальности. Принятие других людей и норм группы. Образование постоянных ролей и распределение обязанностей	Возрастает доверие к себе. Возрастает доверие к другим. Взаимопомощь. Растет чувство «МЫ»
Поведение	Потребности
Новые формы поведения. Использование внутренних «шутки» группы и слоганов. Отказ от поиска виновных	Желание достичь цели. Сохранение найденных компромиссов. Улучшение психологического климата в команде

На данной стадии проявляется высокая степень доверия к самому себе и к команде. Группа начинает эффективно выполнять поставленные задачи. Работники уладили свои отношения и сформулировали ожидания, узнали, каковы их роли. Новые требования принимаются сознательно. Достигнутый результат – это повод для гордости и обоюдного признания одновременно.

Стадия продуктивной деятельности характеризуется признаками, приведенными в таблице 6.6.

Таблица 6.6 – Признаки стадии продуктивной деятельности

Происходящее	Переживания
Богатый идеями, гибкий способ работы. Открытый, дружелюбный климат. Достижение цели, очень хорошее выполнение работы	Сильное чувство «Мы». Гордость за собственные успехи и успехи всей команды. Собственные цели совпадают с целями команды
Поведение	Потребности
Интенсивность использования формальных каналов информации. Совместное проведение свободного времени. Взаимопомощь	Желание сохранения структуры команды. Желание сохранения психологического климата

#### Рекомендации руководителю на стадии продуктивной деятельности:

1. Старайтесь получить обратную связь относительно соблюдения членами команды групповых правил. Так как они были определены для того, чтобы помочь команде необходимо убедиться, нужны ли они еще сегодня. Давать ли правилам развиваться – решать команде. Но все же следите за соблюдением этих правил. Это имеет смысл, так как они регулируют всю деятельность группы.

2. Стимулируйте дальнейшее развитие команды, повышайте мотивацию команды, стремитесь закрепить каждый успех, достигнутый совместными усилиями.

### **Стадия расформирования (распада)**

Как и любой объект или процесс в природе, командная деятельность также имеет свой конец. В конечную стадию своего генезиса – стадию распада, команда может вступить по разным причинам. Однако основных причин две: это достижение командой стоящей перед ней целей или потеря веры ее членов в возможность ее осуществления в реальное время. И в первом, и во втором случае, если команда не расформировывается достаточно быстро (как, например, в проектных командах, где закрытие проекта одновременно означает и роспуск проектной команды), то в ней начинают прогрессировать деструктивные процессы: расцветает интриганство, начинают происходить явления саботажа, члены команды начинают терять доверие к своему лидеру и перестают поддерживать «командную культуру».

### **Типы проектных команд**

1. **Команда проекта (КП)** – организационная структура проекта создаваемая на период осуществления проекта либо одной из фаз его жизненного цикла. Задачей руководства команды проекта является выработка политики и утверждение стратегии проекта для достижения его целей. В команду проекта входят лица, представляющие интересы различных участников проекта.

2. **Команда управления проектом (КУП)** – организационная структура проекта, включающая тех членов КП, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, в том числе – представителей некоторых участников проекта и технический персонал. В относительно небольших проектах КУП может включать практически всех членов КП. Задачей КУП является исполнение всех управленческих функций и работ в проекте по ходу его осуществления.

3. **Команда менеджмента проекта (КМП)** – организационная структура проекта, возглавляемая управляющим (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта или его жизненной фазы. В команду менеджмента проекта входят физические лица, непосредственно осуществляющие менеджерские и другие функции управления проектом. Главными задачами команды менеджмента проекта являются осуществление политики и стратегии проекта, реализация стратегических решений и осуществление тактического (ситуационного) менеджмента.

Классификация команд проекта в зависимости от назначения команд проекта, форм их существования и содержание работы приведена в таблице 6.7.

Таблица 6.7 – Примеры классификации команд проекта

№ п/п	Назначение команды	Содержание работы	Вид команды	Форма и время существования
1.	Реинжиниринг	Управление процессами глубоких преобразований (фактическое создание «новой» компании)	КП	Временная
2.	Развитие продуктов и процессов	Управление развитием новых продуктов и организационным развитием компании	УК	Постоянная
3.	Антикризисное управление	Выведение компании из кризисной ситуации	КП	Временная
4.	Обеспечение производственной деятельности	Управление и исполнение производственной работы	УК	Постоянная
5.	Решение проблем, содействие и помощь	Оценка и разрешение организационных и возникающих проблем	КП	Временная
6.	Бэнчмаркинг	Маркетинг деятельности аналогичных предприятий и выработка стратегии на достижение лучших результатов	УК	Постоянная
7.	Управление проектом внедрения	Проектирование и введение в действие нового оборудования (технологий)	КП	Временная
8.	Группа качества	Внедрение и осуществление всеобщего управления качеством (TQM – <i>total quality management</i> )	УК	Постоянная
9.	Инновации	Проектирование, разработка и реализация новых идей и инициатив в организации	КП	Временная
10.	Аудит и контроллинг	Оценка эффективности организации и процессов	УК	Постоянная
11.	Развитие нового бизнеса	Проектирование, формирование и развитие нового для компании рискованного бизнеса	КП	Временная
12.	Управление текущей деятельностью	Принятие и осуществление управленческих решений высокого уровня	УК	Постоянная

Виды Команд: КП – команда проекта; УК – управленческая команда (группа).

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Укажите основные аспекты командообразования.
2. Поясните понятие «групповая динамика».
3. Охарактеризуйте стадии развития проектной команды.
4. Укажите и поясните типы проектных команд.
5. Укажите основные положения создания и формирования проектной команды.

## **7. Руководитель команды управления проектом**

**7.1** Важные профессиональные и личностные качества руководителя.

**7.2** Требования к менеджеру проекта.

**7.3** Структура системы подготовки и отбора руководителей проектов.

**7.4** Стандарт команды проекта

**7.5** Пример структуры тренинга «Создание работающей команды».

Успешное завершение проекта с высокой вероятностью зависит от выбора руководителя проекта. Хороший руководитель проекта не обязательно должен иметь «опыт успешного завершения n-го количества проектов», его внутренние качества и способности гораздо важнее.

Один из наиболее успешных и прославленных менеджеров современности Ли Якокка (президент Форд-Мотор, Крайслер) сформулировал ряд управленческих афоризмов и рекомендаций:

- ✓ Умение контактировать с людьми – это все и вся.
- ✓ Ключ к успеху вовсе не в информации. Он – в людях.
- ✓ Занятия по психологии и патопсихологии являются самыми ценными для организатора производства.
- ✓ Менеджер должен обладать хорошими навыками распознавания людей.
- ✓ Чтобы преуспеть в бизнесе, как, впрочем и почти во всем другом, самое главное – это умение сосредоточиться и рационально пользоваться своим временем.
- ✓ Хорошему менеджеру нужно уметь слушать и говорить.
- ✓ Управление – это настраивание людей на труд.
- ✓ В одной команде все должны уважать друг друга.
- ✓ Самая неприятная фраза в характеристике менеджера: «У него не ладятся отношения с людьми».
- ✓ Будьте осторожны насчет денег: сколько бы денег человек не имел, ему всегда мало.
- ✓ Что должен уметь менеджер?
  - Своевременно принимать решения и затем решительно действовать;
  - мотивировать исполнение принятого решения, настраивать людей на работу;
  - общаться, т. е. говорить и слушать, чтобы мотивировать людей;
  - взаимодействовать в управленческой команде, играть командой;
  - располагать достоверной информацией о динамике всех видов ресурсов организации.

Все вышеперечисленное является в полной мере справедливым как любого руководителя, так и для проектного менеджера.

Руководителем проекта может быть каждый сотрудник, который:

- знает специфику организации, отрасли и т. д.;
- достиг определенных профессиональных высот;

- имеет способности к административной работе;
- имеет широкое мировоззрение, позитивный жизненный опыт, образован и эрудирован.

С учетом всех особенностей проектной деятельности, **руководитель проекта должен уметь:**

- решать проблемы, которые не могут быть полностью предоставлены другим предметным специалистам;
- в процессе управления проектами учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, оценивать совместимость, непротиворечивость отдельных решений, регулировать связи между целями проекта и способами их достижения;
- корректировать конкретные подцели и нормы на определенный период, а также предлагать сценарии возможных направлений развития и рекомендации для других уровней управления;
- перестраивать сети взаимосвязей между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами в различных подразделениях, участвующих или привлекаемых в конкретные моменты времени к участию в проекте;
- работать и договариваться со всеми заинтересованными в проекте сторонами;
- брать на себя ответственность, принимать решения и, при случае, терпеть неудачу;
- и обладать массой других качеств.

#### **Некоторые качества успешного руководителя проекта:**

- профессиональная компетентность;
- отличные коммуникативные навыки;
- способность быть лидером;
- комплексное мышление, интеллект;
- видение перспектив;
- психологическое здоровье;
- оптимизм;
- следование этическому кодексу.

#### **Подготовка и отбор руководителей проектов**

После рассмотрения специфических особенностей, характерных для управления проектами, важно рассмотреть систему подготовки и отбора руководителей проектов. Важно выделить следующие основные формы подготовки специалистов по управлению проектами:

- **официальные** – обучение специалистов в ВУЗах и на специальных курсах, завершение которых удостоверяется соответствующим документом. К слушателям этой формы подготовки предъявляются обязательные требования, как при начале, так и при завершении обучения, а в ряде случаев, и по ходу самого обучения;
- **полуофициальные** – прохождение насыщенной программы обучения на краткосрочных курсах (продолжительностью от нескольких дней до нескольких месяцев), посещение популярных лекций и практических занятий.

К слушателям этой формы подготовки не предъявляются какие-либо обязательные требования, и они не получают специальных удостоверений об их окончании;

- **неофициальные** – участие в конференциях, симпозиумах, региональных семинарах, собраниях профессиональных обществ, а также ознакомление с соответствующей литературой;

- **обучение в процессе работы** – это обучение на рабочем месте при выполнении конкретного проекта, а также самообразование.

Приведенные уровни подготовки, как правило, последовательно следуют друг за другом (сначала – обучение в ВУЗе, затем – повышение квалификации, получение дополнительного образования и обучение в процессе работы), но могут налагаться и пересекаться. Схематически этот процесс представлен на рис. 7.1.

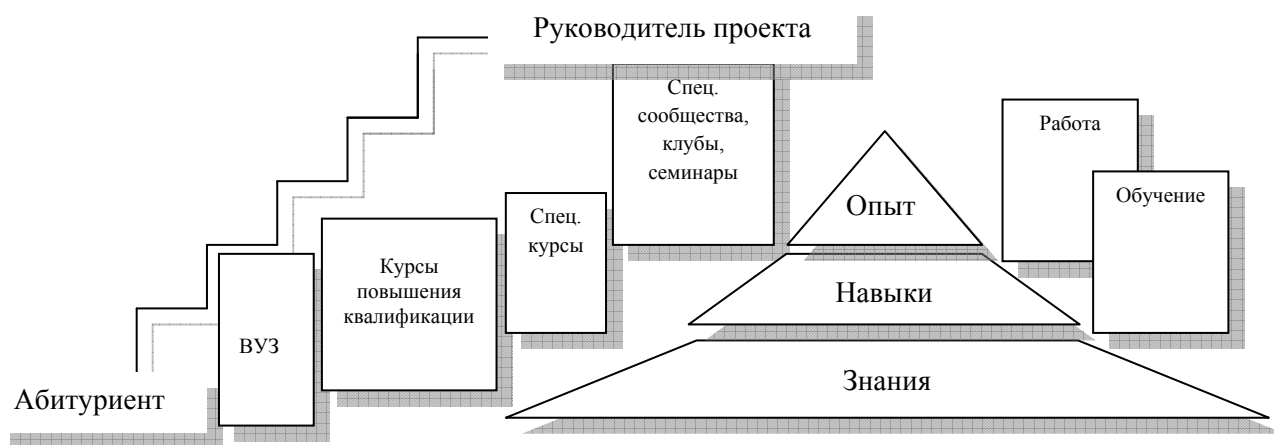


Рис. 7.1 – Структура системы подготовки и отбора руководителей проектов

В полноценной команде проекта присутствуют специалисты с различными функциональными обязанностями. Можно выделить следующие **характерные роли**:

- 1. Директор (куратор) проекта** – как правило, директор или куратор проекта непосредственно не руководит проектными работами. Его цель – обеспечение успеха проекта посредством принятия стратегических решений, а также взаимодействие с топ-менеджментом предприятия заказчика и/или партнера. Директор проекта может быть назначен и на стороне заказчика и на стороне партнера. Его роль в сложных проектах может быть очень существенной, поэтому не стоит пренебрегать возможностью назначения влиятельного на предприятии куратора для проекта.

Одна из распространенных ошибок заключается в том, что команда проекта рассматривается как набор отдельных специалистов, на которых лежит основная часть работ по проекту, в первую очередь это разработчики и консультанты. Узкое понимание команды проекта неминуемо ведет к проблемам коммуникации и ставит под угрозу процесс принятия и исполнения согласованных решений.



**2. Руководитель (менеджер) проекта** – главный ответственный за его успешное завершение. Уровень ответственности должен сопровождаться соответствующими полномочиями и возможностью самостоятельно принимать решения в рамках вверенного проекта, иначе это не руководитель, а, скорее, экспедитор проекта. Менеджер проекта может быть назначен как на стороне заказчика, так и на стороне партнера.

**3. Координатор проекта** назначается в случае, если руководитель проекта не является сотрудником со стороны заказчика. Как уже было упомянуто выше, в функции координатора входят коммуникации и управление ресурсами, не подотчетными руководителю проекта, а также представление интересов Заказчика при обсуждении проектных вопросов. Координатор проекта также может быть выделен на стороне партнера, если руководитель проекта представляет заказчика. В этом случае его основная роль – координация ресурсов, администрирование проекта и представление интересов партнера в решении проектных вопросов.

**4. Архитектор бизнес-решений** в крупных и сложных проектах является главным ответственным за принятие решений по управлению бизнесом. Функции архитектора иногда поручают руководителю проекта, но это не очень хорошая практика, т. к. для принятия эффективных с точки зрения бизнеса Заказчика решений необходимы профессиональные знания и опыт, в сущности отличающиеся от собственно компетенций управления проектом. Опытный бизнес консультант с этой ролью может справиться гораздо лучше, но в данном случае, он должен хорошо представлять конечные цели и результаты проекта, иначе говоря, «видеть» проект в целом.

**5. Бизнес-аналитик (консультант).** Это очень важная роль для обеспечения эффективности решений. В его задачи входит обследование предприятия, проектирование и оптимизация бизнес-процессов с помощью внедряемой системы. Хороший бизнес-аналитик может стоить дорого, но и влияние его решений на качество результатов и экономическую эффективность проекта очень велико.

**6. Администратор проекта** – в сущности это секретарь проекта. В типичном небольшом проекте, его руководитель берет на себя рутинные функции этой роли.

**7. Эксперт** – эпизодическая, но, тем не менее, очень важная роль для проекта. Экспертами являются опытные руководители и просто ключевые сотрудники заказчика, знающие прекрасно бизнес предприятия, в котором они работают. Опытный руководитель проекта и консультанты умело взаимодействуют с экспертами, побуждая их передавать знания другим членам команды проекта. Эксперты часто способны заранее предвидеть последствия тех или иных решений, поэтому нужно стремиться к ситуации, когда для принимаемых решений, особенно на стадии концептуального дизайна, этими людьми производится формальная или неформальная экспертная оценка.

Также к экспертам можно отнести сотрудников других консалтинговых компаний, которые эпизодически оказывают услуги в рамках проекта.

## **Стандарт команды проекта**

При формировании организационных структур проектов должны соблюдаться два основных принципа: разделение уровней ответственности и разделение областей ответственности.

Для простых проектов обычно бывает достаточно двух уровней управления. Руководитель проекта осуществляет оперативное управление ходом проекта, обеспечивает выполнение запланированных работ, готовит предложения по изменениям в планах, координирует технические и людские ресурсы и т. д. Полномочия по изменению сроков, бюджета, содержания и границ проекта относятся к верхнему уровню управления и принадлежат спонсору или куратору проекта. Лежащая в основе, эта схема может развиваться как вниз (руководители по подпроектам), так и вверх (управляющие комитеты мультипроектов или проектных программ).

Похоже выглядит ситуация и с точки зрения областей ответственности. В простых проектах привычной является ситуация, когда руководитель проекта сам выполняет все функции управления проектами (в том числе управление рисками, конфигурацией, качеством и т. д.). В сложных проектах руководитель проекта вынужден создавать собственный штат, распределяя отдельные функции управления между своими сотрудниками.

Распределение ответственности в части содержательных решений по продуктам проекта обычно закрепляется на уровне рабочих групп. При этом если в простых проектах руководитель проекта может играть по совместительству и роль системного архитектора (если речь идет об ИТ-проектах), то для сложных проектов это вряд ли целесообразно.

Таким образом, важными элементами **стандарта** являются описание типовых организационных структур для различных видов проектов, например, в соответствии с принятой классификацией, шаблоны и инструкции персонала проекта на уровне проектных ролей.

Кроме того, предметом описания в стандарте предприятия могут быть и самые различные стороны функционирования команды проекта – от процессов ее формирования и роспуска до процедур учета и отчетности, упомянутых выше. Очевидно, эти процессы и процедуры не могут замыкаться внутри проекта и должны затрагивать более общий контекст корпоративных отношений. Например, часто, в силу сложившейся на предприятии практики, не все функции управления проектом могут быть отчуждены от ряда специализированных подразделений предприятия и переданы команде проекта путем делегирования в ее состав соответствующих специалистов. Для таких случаев должны быть предусмотрены и регламентированы процедуры взаимодействия команды проекта с этими подразделениями (например, с финансовым департаментом).

### **Повышение эффективности команды управления проектами**

Так как «командность» определяется двумя факторами: наличием в команде ярко выраженного лидера и наличием доверия к лидеру со стороны других членов команды, то повышать командную эффективность можно двумя путями: укрепляя положение лидера и повышая уровень доверия к нему.

**Усиление лидера.** Для того, чтобы убедить членов команды, что определенный человек имеет право ими командовать, ему необходимо доказать, что он справится с этой обязанностью гораздо лучше, чем все остальные. Способность исполнять роль командного лидера определяется суммой по огромной совокупности различных факторов. Наиболее привлекательными из них являются «коммуникация» и «принятие решений».

**Коммуникативные навыки.** Благодаря тому, что большинство современных лидеров имеют очень слабый уровень владения коммуникативными навыками с одной стороны, и тому, что на образовательном рынке сейчас сформировалось богатое предложение высокоэффективных образовательных продуктов по этому направлению, с другой, – усиление лидера за счет работы с этой группой навыков способно существенно увеличить командную эффективность. Оптимальным выбором в данном случае представляется использование такого инструмента, как тренинг общения или тренинг публичных выступлений.

Прохождение всего лишь двухдневного тренинга по этим тематиками, при соответствующем профессиональном уровне тренеров, конечно, дает ученику следующие положительные эффекты:

- преодоление страха общения и страха публичных выступлений;
- резко усиливает эффективность его социальных взаимодействий;
- дает первичные навыки для проведения качественных презентаций;
- делает его речь более убедительной.

К этому стоит добавить и дополнительные выгоды, которые лидер может извлечь из такого образования, например, приобретение навыков ведения переговоров и проведения собеседований.

**Способность принимать ответственные решения** (в том числе готовность идти на риск и решительность). Для тренировки этого навыка обычно применяют управленческие деловые игры и «веревочные» тренинги. Во время проведения управленческих и деловых игр практически невозможно избавиться от «искусственности» игровой среды и вполне вероятен такой исход тренинга, когда навык, натренированный в слишком игровой обстановке, просто не будет индивидом переноситься на реальную работу, то есть нужный эффект достигнут не будет. Специфика же «веревочных» тренингов позволяет проводить тренировку более интенсивно (от участника, исполняющего роль лидера, требуется принимать большее число решений в единицу времени, чем при других видах тренировки) и принимать более ответственные решения. Последнее достигается тем, что условия, в которых оказывается команда, гораздо ближе к реальности (хотя на профессиональных тренингах риск полностью отсутствует).

**Повышение уровня доверия к командному лидеру** со стороны других членов команды. Доверие к командному лидеру складывается из нескольких составляющих. Для членов команды очень важно верить, что лидер будет правильно или эффективно, на их взгляд, выполнять свои основные функции. Наиболее благодарной, с точки зрения отдачи на вложенные ресурсы, представляется работа по демонстрации лидером своего умения принимать

правильные (или эффективные) решения. Дело в том, что, как показывает практика, здесь гораздо важнее количество принятых эффективных решений, а не их масштаб. Таким образом, с точки зрения конечного результата гораздо более эффективной будут те методики, которые позволяют лидеру наглядно продемонстрировать принятие большее количество правильных командных решений за то же время. И такие методики есть. Это уже описанные выше методики «веревочных» тренингов. Предлагая команде выполнить в интенсивном режиме множество несложных двигательных задач, мы предоставляем лидеру уникальную возможность продемонстрировать очень большое (15 – 20 упражнений за 3 – 4 часа) количество актов принятия им правильных решений, что позволяет существенным образом поднять у членов команды уровень доверия к нему по этой функции. Естественно, уровень доверия к лидеру не может расти бесконечно, и с проведением каждого следующего мероприятия по усилению командного лидера доверие к нему будет повышаться все меньше и меньше, асимптотически приближаясь к некоторому предельному значению. Поэтому все описанные выше технологии имеет смысл использовать только ограниченно количество раз на начальном этапе, а затем лишь периодическими одноразовыми акциями (например, раз в год) поддерживать достигнутый уровень.

#### **Пример структуры тренинга «Создание работающей команды»** (тренинг для руководителей)

**Цели.** Формирование и развитие навыков организации командной работы. Понимание участниками основных принципов создания команд и необходимых условий успешной командной работы. Развитие умений управлять динамикой, мотивацией и сплоченностью групп. Повышение лидерского потенциала участников.

**Методика.** Активные командные упражнения, обсуждения, дискуссии, интерактивные мини-лекции, подвижные разминки, выполнение заданий в минигруппах, разбор реальных ситуаций.

#### **Программа**

1. Различия между группой и командой. Роли в неорганизованной группе. Распознавание и коррекция деструктивных ролей в группе.
2. Решение сложных задач при объединении в команду. В каких случаях командная работа эффективна, а в каких – нет.
3. Принципы построения команды. Условия успешной командной работы.
4. Разработка «работающей» миссии команды. Требования к формулировкам.
5. Постановка командных целей. Правила формулирования целей. Согласование целей с миссией команды. Увязывание личных целей каждого члена команды с общими.
6. Стадии развития команды. Действия лидера на различных стадиях. Поведение членов команды на каждой стадии. Способы ускорения выхода команды на стадию продуктивной работы.

7. Необходимое и достаточное количество членов команды. Распределение ролей в команде с учетом личностных особенностей участников. Перераспределение ролей в случае изменения целей и задач. Эффективное включение новых членов команды в работу.

8. Управление факторами, влияющими на мотивацию членов команды и сплочённость команды.

9. Сложности и риски командной работы. Методы разрешения внутрикомандных конфликтов. Реакция на изменения среды. Повышение гибкости команды.

10. Способы повышения продуктивности работы команды.

11. Развитие команды через развитие ее членов. Постановка целей развития.

12. Навыки лидера. Привлечение и удержание внимания группы. Создание и укрепление авторитета лидера. Захват и сохранение власти в группе. Распознавание и противодействие внутригрупповым манипуляциям. Использование контрманипуляций. Игры внутри коллектива.

Веревочный курс можно рассматривать как тренинг по развитию навыков командной работы, (особенно этому способствуют так называемые «низкие упражнения» – относительно простые задания, которые, однако, выполнимы только силами всей команды: она сообща вырабатывает стратегию и тактику решения задачи с учетом индивидуальных способностей каждого участника). В то же время вряд ли его можно назвать инструментом создания команды – это, скорее, способ ее сплочения. Если в команду проекта извне навязан человек, который по тем или иным причинам не вписывается в эффективную команду, но его участие необходимо по политическим мотивам, то можно постараться дать ему «очень важную функцию», но реально исключить из повседневных процессов проекта. Например, поставить задачу – разработать «общую систему обеспечения качества» для проекта.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Укажите важные профессиональные и личностные качества руководителя.

2. Перечислите основные требования к менеджеру проекта.

3. Охарактеризуйте структуру системы подготовки и отбора руководителей проектов.

4. Охарактеризуйте стандарт команды проекта.

5. Укажите основные компоненты структуры тренинга «Создание работающей команды».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]/ М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 832 с. – ISBN 5-498-07589-8.
2. Воротынцева Т. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению [Текст] / Т. Воротынцева, Е. Неделин. – СПб.: Речь, 2008. – 128 с. – ISBN 5-9268-0695-X.
3. Гришина Н. В. Психология конфликта [Текст]/ Н.В. Гришина. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с. – ISBN 978-5-91180-895-2.
4. Дэвид Макклелланд. Мотивация человека [Текст]/ Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с. – ISBN 978-5-469-00449-3.
5. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Текст] / С. Иванова – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с. – ISBN 978-5-9614-0757-0.
6. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2006. – 512 с. – ISBN 5-94723-391-6.
7. Ильин Е. П. Эмоции и чувства [Текст] / Е. П. Ильин. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 783 с. – ISBN 978-5-91180-231-8.
8. Исаев В. В. Организация работы команды проекта: психология, стратегия, тактика: учеб. пособие [Текст] / В. В. Исаев. – СПб.: Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2006. – 360 с. – ISBN 5-8110-0088-X.
9. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / Аллин О. Н., Сальников Н. И. – М.: Генезис, 2005. – 248 с. – ISBN 5-98563-041-2.
10. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента [Текст] / Ходкинсон Джерард П., Пол Р. Сперроу. / пер. с англ. – Х.: Гуманитарный Центр, 2007. – 392 с. – ISBN 966-8324-28-5.
11. Личность: теории, эксперименты, упражнения [Текст] / Фрейджер Р., Фейдимен Д. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. – 864 с. – ISBN 5-938780-15-2.
12. Мазур И. И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: справочное пособие [Текст] / Под ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – М.: Высш. шк., 2001. – 875 с. – ISBN 5-06-003406-2.
13. Морозова Е. Н. Тренинг развития ресурсов руководителя [Текст] / Е. Н. Морозова – СПб.: Речь, 2008. – 219 с. – ISBN 5-9268-0742-5.
14. Мучински П. Психология, профессия, карьера [Текст] / П. Мучински – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 539 с. – ISBN 5-318-00052-5.
15. Столяренко Л. Д. Психология управления: учеб. пособие [Текст] / Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 512 с. – ISBN 5-85880-541-8.
16. Теории личности [Текст] / Хьелл Л., Зиглер Д. – СПб.: Питер, 2007. – 607 с. – ISBN 5-7567-0237-7.
17. Управление персоналом: учеб. пособие / В. А. Мельман; Харьк. нац. акад. гор. хоз-ва. – Х.: ХНАГХ, 2012. – 162 с.

*Навчальне видання*

**БЄЛОВА** Людмила Олександрівна

**МЕЛЬМАН** Вікторія Олександрівна

ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ  
з дисципліни «Професійна психологія»  
(для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності  
7.18010013 – «Управління проектами»)

*(Рос. мовою)*

Відповідальний за випуск *Г. В. Висоцька*

Редактор: *К. В. Дюкар*

Комп'ютерне верстання: *В. О. Мельман*

План 2012, поз. 145Л

---

Підп. до друку 21.06.2012  
Друк на ризографі  
Тираж 30 пр.

Формат 60×84 /16  
Ум. друк. арк. 3,2  
Зам. № \_\_\_\_\_

---

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова  
вул. Революції, 12. Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 4064 від 12.05.2011 р.